الأعمال الصغيرة

أودو فوبرفيلد

خطة العمل

لانطلاقة ناجحة

التحديات - البناء - التكوين - التقديم



نقله إلى العربية

م/ أحمد غازي أنيس

أودو فوبرفيلد

خطة العمل

لانطلاقة ناجحة

مكتبة العبيكان

أودو فوبرفيلد

خطة العمل لانطلاقة ناجحة

التحديات - البناء - التكوين - التقديم

تعريب المهندس

أحمد غازي أنيس

مكتبة العبيكان

Original Title:
Small business
Der Business - Plan
für den erfolgreichen Start
by:
Udo Wupperfeld

ISBN 3 - 478 - 85190 - 4

الرياض 11595، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص. ب. 62807

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى **1426هـ ـ 2005م**

ISBN 2 - 682 - 40 - 9960

ⓒ مكتبة العبيكان، 1425هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

فوبر فليد، اودو

خطة العمل لانطلاقة ناجحة. / اودو فوبر فليد؛ أحمد غازي أنيس. – الرياض 1425هـ

244ص؛ 14 × 21 سم

ردمك: 2 - 682 - 40 - 9960

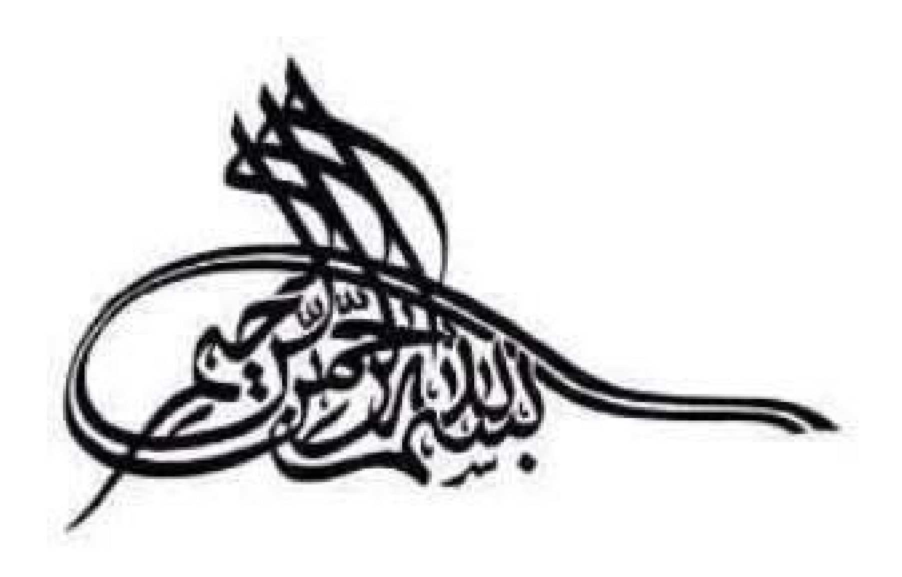
1 ـ إدارة الأعمال 2ـ النجاح

أ. أنيس، أحمد غازي (مترجم) ب ـ العنوان

ديوي: 658,406 1425 / 7593

رقم الإيداع: 1425 / 7593

ردمك: 2 - 682 - 40 - 9960



الفهرس

الفصل الثامن



التخطيط في العمل هو الخطوة الأولى نحو النجاح

١-١ لماذا خطة العمل؟

لديك الرغبة إذاً بتأسيس عمل مستقل بذاتك وإثبات وجودك. لكن وقبل أن تبدأ بجني ثمرات جهدك، عليك العمل على تأمين الأساس المضمون، أي رأس المال اللازم لتمويل مشروعك. ولا يمكنك تأسيس مشروعك وتطوير منتجاتك والقيام بعملية التسويق اللازمة، إلا بتوفر التمويل الكافي لتأسيس العمل.

كما عليك أن تتهيأ للصمود لفترةِ إقلاعٍ معينة، و تتهيأ لخسارة محتملة. وفي المشاريع التي تقوم بتطوير منتجٍ جديدٍ بالكامل، يمكن أن تمتد هذه المدة لسنوات. ولكن على مؤسسي المشاريع العاديين، التفكير بدايةً بتأمين التمويل المضمون.

إنَّ لدى البنوك بطبيعتها تشاؤم كبير وشك حول احتمال نجاح المشاريع الجديدة. وهذا من واجبهم؛ لأن عليهم الحرص كل الحرص على أموال المودعين والمدخرين؛ لذا تقوم البنوك بتفحص أصحاب المشاريع المستقبليين والتدقيق بمخططاتهم وأهدافهم حتى أدق التفاصيل.

ويحتاجون لهذا الفحص والتمحيص والتدقيق بشروط القرض وطريقة التسديد، إلى معلومات تفصيلية عن تأسيس المشروع، ويطلبون لذلك خطة العمل.

صحيح... ما هي خطة العمل؟

إن خطة العمل هي برنامج ومنهاج المشروع المقترح إقامته مكتوباً خطياً ويحوي فيما يحوي:

- ❖ أهداف وإستراتيجيات المشروع.
- ❖ الفكرة الاقتصادية ومزاياها.
- ❖ أوضاع السوق ومدى المنافسة.
- ❖ الخطوات التالية وهيكلية المؤسسة.
- ❖ مخططات حجم التعاملات والنتائج وطرق التمويل والتسديد.

ويجب أن تتمحور جميع الخطط حول النوعيات المعلنة لتطوير المشروع وقواه ومزاياه دون إهمال المخاطر وعوامل المجازفة.

١ - ٢ كيف تقيِّم البنوك خطة العمل؟

كي تُفهمَ خطةُ العمل في المصرف بشكل جيد، وتُقيَّم فكرة المشروع إيجابياً، عليك أن تعلم أولاً، ما هي الأمور التي تُعول عليها البنوك (الجهات المانحة):

- ❖ يجب أن تكون تطلعات المشروع واقعية ومقنعة.
- ❖ يجب أن تكون خطة العمل مفهومة وواضحة، لا يجوز أن يظهر فيها أية تناقضات أو عدم انسجام.
- ❖ على فكرة المشروع وبالتالي المادة المزمع إنتاجها أن تجلب للعملاء مغريات ومزايا واضحة، أي أن ينتفع بها المستهلك بشكل جَليٍّ ومميز.
- ❖ يجب أن يتوفر للمنتَج سوق واسع للتصريف.



- ❖ دراسة إمكانيات التسويق بشكل جيد وواضح.
- ❖ يجب أن يكون للمنتج ميزات دعائية بارزة في مقابل الأصناف المنافسة، ومواصفات ومزايا فريدة خاصة لا يتمتع بها أي منتج آخر من الصنف نفسه.
- ❖ التفكير بعمق بإستراتيجيات التسويق التي يجب أن تكون واعدة ومبشرة بالنجاح.
- ❖ على الخطط أن تكون متوافقة، ومبنية على فرضيات وحقائق واقعية وقابلة للتطبيق.
- ❖ تعلق المصارف أهمية خاصة على الإدارة، إذ إن نجاح أي مشروع جديد يتعلق بشكلٍ خاص بقدرات المؤسس على تحقيق التطلعات الاقتصادية للمشروع.

١ - ٣ مهمات خطة العمل:

إن لخططِ العمل دوراً محورياً بتأسيس المشاريع وإنجاحها. وبها تُحدد العوامل الأساسية للنجاح المستقبلي؛ لذا وجب أن يُعطى الإعداد الشامل والمعمق لهذه الوثيقة غاية الاهتمام والأولوية.

لكن يجب ألا تكون خطة العمل هذه مجرد كمية من الأوراق لتكملة الوثائق المطلوبة، بل يجب أن تقوم بجزءٍ هام جداً من المهمة وعلى أحسن وجه ممكن.

خطة العمل كأداةِ قيادةٍ وتوجيه:

تعد هذه الخطة أداة توجيه وقيادةٍ أساسية لكل من يرغب بتأسيس عمل أو مشروع جديد.

- تقوم خطة العمل ببلورة هيكلية وتطلعات المشروع، إذ لابد من وضع الأفكار على الورق، كي يصبح بالإمكان بناء هيكليتها ومتابعة تطويرها.
- يمكن مناقشة خطة العمل مع المعارف والخبراء المختصين. حيث يمكن تحسين وتطوير فكرة المشروع خطوةً خطوةً.
- تُجبر خطة العمل المشاركين بتأسيس المشروع على الاتفاق على أهداف محددة وإستراتيجيات واضحة، وعلى الإجراءات الواجب اتخاذها. حيث تكون الخطة المكتوبة، أكثر دقةً وإلزاماً للمشاركين من طرح الاهتمامات والأحلام الخيالية بالنجاح المزعوم.
- سيتم مع خطة العمل تطوير الإجراءات وخطط المشروع التي ستكون في المستقبل دليلَ العمل اليومي للإدارة والعاملين.
- ستكون هذه الخطة أداة مقارنة في المستقبل، لمعرفة ما كان مخططاً مفترضاً وما حصل فعلاً، ومن الأمور الهامة لكل مؤسسة معرفة ما إذا كان المخطط لرأس المال والتكاليف والتمويل واقعيةً أم لا. وإن وُجدت تفاوتات كبيرة، فيجب معرفة الأسباب ونقاط الضعف في المشروع.

عليك إذاً أن تستغل خطة العمل، للتفكيرِ بعمق بتطلعات مشروعك للتساؤل بدقة عن كل صغيرة وكبيرة. ستجد في هذا الكتاب الكثير من النقاط الهامة، التي ربما لم تخطر لك على بال.

لا تمويل دون خطة عمل:

تعد خطة العمل شرطاً لازماً، لابد منه للحصول على ما يلي:

❖ قروضٍ من المصارف.
❖ رأسمالٍ خاصٍ من مؤسسات تمويل أو من أشخاص عاديين أو مستثمرين صناعيين.
❖ دعم مالي من أحد أوعية الدولة الممولة لهكذا مشاريع.

ستجد أنه من العسير الدخول في مفاوضات مع أي من هذه الجهات المانحة للتمويل دون تقديم خطة عمل معبِّرة ومقنعة. وكلما ارتفع عامل المجازفة الاقتصادية والفنية لفكرة المشروع وزاد مبلغ التمويل المطلوب، زادت أهمية الحصول على خطةٍ شاملةٍ وموثوقة. وعلى المشروع أن يبرهن في مثل هذه الحالات أن أمامه فرصةً حقيقيةً في السوق.

إن خطة العمل هي التي ستعطي مانح التمويل الانطباع الأول والأهم عن مشروعك؛ وهي إذاً بطاقة التعريف التي يجب أن تُقنع بالمشروع من أول نظرة، لذا عليك أن تولي أيضاً اهتماماً خاصاً وعناية كبيرةً للشكل الخارجي، وعلى الأخص الهيكلية الشاملة الواضحة والطرح المفهوم للخطة والمشروع.

ستساعدك الشروحات التالية على تحضير خطتك للعمل. وقد وضعنا بعض الأسئلة الهامة لتوضيح الصورة والتحريض على مزيد من التفكير. حاول أن تأخذ بالاعتبار هذه الأسئلة في عَرضِك للخطة، حتى وإن لم يكن ذلك ممكناً مع جميع الأسئلة، كما ستساعدك بعض ملاحظات وإرشادات الخبير العملي بتلافي الأخطاء النمطية التي تحدث عادةً بإعداد وتنفيذ فكرة العمل. وطورنا إلى جانب ذلك مثالاً عملياً حول مكتب سفريات يتعامل بالإنترنت (شركة ترفلر شيك) الذي

أردنا أن نُبيِّن من خلاله، كيف يمكن لخطة العمل أن تبدو في الواقع العملي. وستجد أنَّ هذه الأمثلة والدراسات منتشرة على مجمل الكتاب، وهي التي ستربط بين الأمور النظرية والعملية.

ملاحظات:

- تتوجه خطة العمل بالدرجة الأولى إلى صاحب القرار الذي لديه خبرة واسعة بالأمور التجارية والمبيعات، كما يجب أن تكون سهلة الفهم للذين ليست لديهم أية خبرات تقنية.
- يُفضل أن تتحاشى التفاصيل الفنية الكثيرة.
- ركِّز بالمقابل على عَرضٍ واضحٍ للمزايا الدعائية والفرص التجارية والاقتصادية وحالة السوق والمهام المستقبلية للمشروع.
- اذكر المهام الأساسية والفرص والمخاطر كاملةً لكن بإيجاز. تكفي في العادة ثلاثون صفحة (ماعدا الملاحق). ركِّز فقط على الأمور الأساسية.
- يجب أن تكون خطة العمل مقنعةً بمحتواها وطريقة إعدادها.
- حافظ على الحقائق والموضوعية؛ لأن السرد المبالغ به جداً سيبدو كالنصوص الدعائية وغيرَ جديرٍ بالتصديق. مع الإشارة إلى نقاط الضعف والمخاطرة، لا تدع فكرتك تبدو سيئةً وهزيلة.
- استخدم خطة العمل كأداة لقيادة المشروع وإدارته داخلياً.
- يجب أن تُطور خطتك للعمل مع مرور الزمن، أي أن تبلورها وتمنحها مزيداً من الدقة باستمرار.
- قدِّم خطتك في المحادثات مع الجهة مانحة التمويل، بحِرفيةٍ ومهارةٍ وثقة.



- يجب أن تبدو خطة العمل وكأنها سبيكة من الذهب الخالص. وإن كان قد شارك بإعدادها عدة أشخاص، فيجب أن يقوم شخص واحد بالصياغة النهائية والتنسيق بين الأجزاء المختلفة، سواء من حيث العمق أو طريقة العرض.
- اختبر خطتك للعمل، وذلك بعرضها على بعض معارفك أو المختصين الخبراء، وناقش معهم تفاصيل المشروع وتطلعاتك المستقبلية.





مكونات خطة العمل

تعتمد صياغة خطة العمل ومحتواها على المعلومات التي تطلبها الجهة التي ستُقدم التمويل. فهم يتوقعون معطياتٍ وبياناتٍ حول سيرةِ المشروع وأهدافه التجاريةِ وأوضاعه القانونيةِ والإدارية وتميزَ المنتجِ وقدرتهِ على المنافسةِ في السوق، وكذلك التخطيط والمبلغِ اللازمِ والمردودِ المتوقع واحتمالات النجاح أو المخاطر والفشل (الربح أو الخسارة).

٢ - ١ الموجز:

كباقي كثيرٍ من الأمور، يجب أن تبدأ خطة العمل بملخص يحوي أهم نقاط هذه الخطة بشكل موجز. لا تصُغ هذا الملخص كمدخلٍ أو مقدمة، بل كعرضٍ مضغوطٍ للتفاصيل التالية.

سينظر مانح التمويل إلى هذا الموجز أولاً. والذي يجب أن يَتمكَّن من قراءته وفهمه في بضعة دقائق فقط. المهم في النهاية وبشكل خاص، أن يفهم فكرة المشروع. لقد قرأتُ في السنواتِ الأخيرةِ العديدَ من خططِ المشاريع، لكنَّ القليلَ منها فقط استطعتُ فهمهُ دون الحاجة إلى العديد من الأسئلةِ والاستفسارات، لذا عليك أن تكون حذراً جداً بصياغةِ الموجز، فتعبرَ عن نفسكَ بكلِ دقةٍ وإيجاز. وتذكَّر أن عليك أن تثيرَ اهتمامَ القارئ في هذه المرحلة.

يجب أن يحتوي هذا الموجز على النقاط التالية:

❖ حالة المؤسسة/ الفكرة التجارية: اشرح باختصار الوضع الراهن لمؤسستك، تصوُّرك للطاقة الإنتاجية ومقترحاتِك للتحديث وأحوالَ الأسواق المعنية.

❖ عوامل النجاح: اشرح مزايا فكرتك التجارية وأين تكمن أهم المنافع الدعائية. وعرِّج على المزايا التي سيستفيد منها المستهلك وعلى أهليتِك الشخصية للإدارة.

❖ أهداف المشروع: وضِّح الخلفيات والأهداف وراء إمكانيات توسُّع المشروع وتطويره. واشرح رؤى هذا المشروع وآفاقَه مع كونك واقعياً ومتفائلاً في آن معاً.

❖ حجم الأهداف الاقتصادية والتمويل اللازم: قدِّم على شكل بيانات محددة، حجم رقم المعاملات المتوقع ومقدار الربح الذي تسعى إليه، ومبلغ التمويل اللازم لتحقيق الفكرة.

أسئلة حول الموجز:

❖ ما هي طبيعة عملك وما هو إنتاجك؟

❖ ما هي الاستطاعة الإنتاجية التي تطمح إليها، وأين هي الأسواق التي ستغطيها بها؟

❖ كيف ستتمكن من دخول هذه الأسواق؟

❖ ما هو استيعاب هذه الأسواق الآن وفي المستقبل؟

❖ ما هي الخطوات الهامة التي أنجزتها حتى الآن على طريق تطوير مؤسستك؟

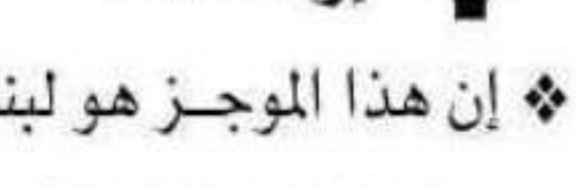
❖ ما الذي سيجعلك ناجحاً؟ وما هي مزاياك الدعائية وكيف سيستفيد المستهلك من مُنتجَك أو خدماتك ؟

❖ ما هي الأهداف التي وضعتها لنفسك؟

❖ كيف ستصل إلى هذه الأهداف (اذكر خطوات محددة)؟

❖ مـا هـو حـجـم التـعـامل وهامش الربح الذي تخطط له للسنوات الخمس القادمة؟

❖ ما مقدار التمويل الذي تحتاجه؟



إرشادات:

❖ إن هذا الموجز هو لبنة أساسية في خطة مشروعك، فلا تخلط بينه وبين المدخل إلى الخطة أو الوصف المختصر جداً (العنوان) الموجود على الغلاف.

❖ اكتب هذا الموجز في النهاية. أي بعد أن تنتهي من وضع بقية اللَّبِنات، حيث تستطيع صياغة أهدافك بدقةٍ وإيجاز.



مثال عارض: شركة ترفلر شيك المساهمة

تعتزم شركة ترفلر شيك تأسيس مكتب للسياحة والسفر عن طريق الإنترنت، وذلك بتاريخ ١٩٩٩/١٠/١ حيث يحوي العرض ما يلي:

❖ الاستعلام عن رحلات الطيران وحجز محلات عن طريق الشبكة الدولية (أون لاين Online).

❖ تبادل المعلومات والحجوزات للفنادق والرحلات الجماعية وزيارة المهرجانات والمناسبات الخاصة.

❖ الترويج لمنظمي المهرجانات وتقديم عروض خاصة للمجموعات السياحية عن طريق الإنترنت.

الهدف من تأسيس شركة الترفلر شيك:

ترغب شركة ترفلر شيك، وفي السنوات الخمس القادمة، أن تُقدِّم عروضاً متكاملة للأشخاص كما للمجموعات السياحية، وذلك بالتعاون مع صغار منظمي المهرجانات والمناسبات الخاصة، حيث يجب التعاون

مع عدد كبير من الفنادق المنتشرة في أنحاء أوروبا والمناطق السياحية. تَعتبر شركة ترفلر شيك نفسها كمنظم رئيس يمثلُ عدداً من المنظمين الصغار ومقدمي العروض. تود هذه الشركة أن تتسلم قيادة هذا المجال في ألمانيا. وتسعى إلى تَبَوُّأ مركز متقدمٍ في مجال رحلات الطيران الرخيصة، وذلك عن طريق الإنترنت أيضاً.

تطور السوق:

رغم انكماش العمل في المجالات المختلفة، إلا أن قطاع السياحة والسفر لا زال في حالة ازدهار وتوسع، لكن تصرفات الزبائن وطرق تعاملهم قد تغيرت:

- ❖ زيادةٌ في الرحلات المتكاملة (شاملة كل شيء).
- ❖ زيادةٌ كبيرة في رحلات الطيران (سفر بالطائرة فقط).
- ❖ زيادةٌ في الرحلات مرتفعة الكلفة.
- ❖ انخفاضٌ في رحلات العائلات مع الأطفال (قطاع الأسعار المتوسطة).

لذا يستهدف عرض شركة ترفلر شيك، القطاعات التي تنمو بسرعة أكثرَ من غيرها: السفريات المفاجئة، رحلات الطيران فقط والرحلاتٍ الشاملة لكل شيء.

ففي قطاع الرحلات الشاملة تقدم مثلا هذه الشركة بالتعاون مع شبكة الفنادق ما هو جديد في السوق. الأمر الذي يشكل منفعة دعائية على المدى البعيد، حيث إن المنظمين الكبار لا يسمحون بوقفات متعددة أثناء الرحلة الواحدة.

يحتمل أن يصل حجم الأعمال مع هذا العرض المنفرد، وعلى المدى المتوسط إلى خمسين مليون مارك. أما التمويل اللازم لتأسيس المشروع فهو حوالي سبعمئة وخمسين ألف مارك.

٢ - ٢ الفكرة التجارية:

يود المصرف أن يعلم طبعاً، ما هي نواياك؛ لذا عليك أن تشرح فكرتك التجارية وما هي بضاعتك أو خدماتك التي تقدِّمها أو إبداعاتك المستحدثة. وهنا عليك أن تأتي على النقاط التالية:

مصدر الفكرة:

يجب أن تُبين كيف وصلتَ إلى هذه الفكرةِ التجارية، سواء أكنتَ تعرضُ منتجاً ما أو خدماتٍ معينة، لعلك وجدت ثغرةً في السوق أو نقصاً بأمر ما، فبدأتَ تهدف للبحثَ عن حلٍ لهذه المشكلة. أم أن الفكرةَ جاءتك بمحضِ الصدفة.

ولعلك اكتشفت تكنولوجيا جديدة تحاول الآن تسويقها، أو أنك تعمل في مجال ما منذ أمدٍ بعيد وأتقنتَ صنعتك وتريد الآن أن تستقلَ بعملك.

وصف المُنتَج:

إن كانت فكرتك تدور حول منتَجٍ جديد؛ فعليك أن تُوَصِّفه بشكل جيد. يجب أن توضح بالتفصيل ما هو نوع هذا المنتج الذي تعرضه، ما هي مواصفاته وما هي استخداماته. وهل هو من نوع جديدٍ تماماً، أي إنه اختراع جديد أم ابتكار وأين تكمن الجِدة في ذلك.

كذلك يجب أن تشرحَ أيضاً نوع الخدمات التي تُكمل عرضك لمنتجاتك؛ ومن أمثلة هذه الخدمات مثلاً: أعمال الصيانة والإصلاح، خدمات الزبائن والتوصيل المجاني، الكفالة والالتزام بعطل ما، تجميع وتركيب الآلة أو الخدمات الاستشارية. ومما يهم مانح القرض أيضاً،

أن يعلم فيما إن كنت ستُقدِّم هذه الخدمات بمفردك أم أن لديك شريكاً متضامناً، وما على الزبون أن يدفع لقاء ذلك.

وإن كنت ستأتي على ميزات تقنية فنية، فيجب أن تأخذ دوماً بعين الاعتبار أن المصرفيين ليسوا بتقنيين؛ تحاشَ المصطلحات التقنية المعقدة، وحاول أن تستخدم التعبيرات الواضحة والمفهومة من قبل الجميع، كذلك يجب أن تختصر ما أمكن من الشروحات التكنولوجية التخصصية.

أما في حالة المنشأة القائمة التي تقوم بتطوير منتَج جديد، ومن أجله تُعد هذه الخطة، فيجب أن تأتي على الأهمية المستقبلية لهذا المولود الجديد. اشرح مثلاً مبلغ التعاملات ومقدار الربح الذي تطمح إليه، والأهميةَ الإستراتيجيةَ لهذا المنتَج الجديد بالنسبة لمؤسستك.

شرح الخدمات التي تقدمها:

إن كنت ستقدِّم خدمات معينة؛ فعليك أن تشرح بدقة تفاصيل هذه الخدمات وآلية عملها، واشرح أيضاً بالتفصيل كيف ستقدم هذه الخدمات وما هي الأجهزة والأدوات التي تحتاجها لذلك.

منفعة العملاء (الزبائن) والميزات التنافسية:

لا يمكن للفكرة التجارية أن تكون ناجحة، إلا إن كان المستهلك سيستفيد منها ، أي أن لها منفعة استهلاكية مغرية. كذلك يجب أن يكون للمنتج الجديد أو الخدمات المستحدثة ميزات أفضل من العروض المنافسة الحالية، وخصوصاً في هذه الأيام التي تشتد فيها

المنافسة، لا يكفي للمولود الجديد أن يكون فقط بمثل جودة ما هو متوفر بالأسواق. بل يجب أن يكون أفضل من منافسيه على أقل تقدير، وأن يُقدم عرضاً مغرياً أو أن يبرهن على خدمات حِرفية مميزة.

لذا عليك أن تُبين الفوائد التي سيجنيها المستهلك من عرضك، ولِم عليه أن يشتري منك وليس من منافِسك. وهنا يُشترط طبعاً، أن تكون على دراية تامة بأهدافك التسويقية وقد عَرَّفتها بدقة.

وإن توفرت بالأسواق بضاعةٌ أو خدمات مشابهة من منافسين أقوياء، فعليك أن تبرر - بشكل مقنع - ما هي الفوائد الإضافية التي يمكنك أن تُوفرها للمستهلك. ولن يفيدك في النهاية إن كنت تعتقد وحدك بأن لمنتجاتك ميزات واضحة، بينما للزبائن تقديرات مغايرة تماماً.

يقع كثير من المنتجين الجدد تحت اعتقادٍ واهمٍ بأنه لا يمكن لأي منتج آخر أن ينافِسَ بضاعتهم نهائياً. قد لا يوجد منتج آخر يعمل بذات المبدأ أو أن له نفس الأساس التكنولوجي، لكن يوجد في المعتاد عروض منافسة، يمكنها أن تحل مشكلات الناس بطريق آخر، وهذا هو المطلوب.

عليك أن تأخذ إذاً بعين الاعتبار البدائل التكنولوجية ومنتجات المنافسين الأخرى التي يمكنها أن تحل مشكلات المستهلك أو تحلها في المستقبل القريب. وهنا يتحدث الخبير المهني عن المنافسات البديلة.

طراز المؤسسة:

إن طراز العمل بشكلٍ عام هو أكثر من مجرد المنتج بحد ذاته أو الخدمات التي يقدمها؛ إنه يوضح كيفية سير العمل، وما الذي يباع وإلى من، كيفية الدخول إلى الأسواق، وكيف سيتم الوصول إلى مركز

منافسٍ قوي. يجب أن تُبين في هذا السياق أين تكمن إمكانياتك الخاصة وبمَ تتميز عن المنافِس. كما يمكنك أن تُعرِّج هنا على أساسيات مؤسستك وأهدافها البعيدة المدى.

كذلك يمكن أن يحوي طراز العمل على سلسة إنجازات المؤسسة، بدءاً بتأسيسها ثم تطويرها وإنجازها وانتهاءً بالترويج لها. إنَّ ما يهم مانح القرض بالدرجة الأولى هو النشاطات الخلاقة (أو ما يدعى بالفعاليات التي تضاعف القيمة)، التي عليك أن تركز عليها في عرضك للخطة.

المحافظة على الحقوق الفكرية:

من المهم جداً في حالات الإبداع المحافظة على الفكرة ببراءة الاختراع؛ لذا عليك أن تسرد أيضاً المعلومات التالية:

فيما إن كنت قد سجلت براءة واحدة أو عدة براءات اختراع.

❖ ما هي الاختراعات المعترف بها حتى الآن.

❖ ما حالة حقوق الحماية المعطاة لك بالضبط.

❖ في أي البلدان سجلّتَ براءة الاختراع.

في حالة عدم إتمام التسجيل بعد، وضّح فيما إن كنت تسعى لهذه البراءة ومتى يمكن أن تحصل عليها . أما إن لم تكن تنوي ذلك فأعط السبب ـ وهذا طبعاً عندما تكون فكرتك صالحة للبراءة أصلاً.

كذلك يقع ضمن حالة الحقوق الفكرية حقوق الآخرين التي ربما تحتاجها أنت لتحقيق مآربك؛ الأمر الذي غالباً ما يلزم في كثير من مجالات التقنية العالية والابتكارات المعقدة. وعليك على أي حال أن

تقوم باستقصاء عن براءات الاختراع، لمعرفة فيما إن كانت فكرتك مسجلة ببراءة اختراع من قبل شخص آخر أو أن جزءاً منها محفوظ الحقوق لجهة أخرى.

الوضع التطويري لخطتك:

عليك أن تُسجل أخيراً الوضع التطويري لما تخطط له، وهذا الأمر هام جداً؛ لأن البحث والتطوير قد يستمر لعدة سنوات، قبل أن يصبح بين أيدينا منتجٌ قابل للتسويق.

لذا عليك أن تذكر في التقرير المرحلة التي وصلت إليها فيما تصبو إليه:

- ❖ المفترض أن فكرة المنتَج موجودة، لكنها لا زالت في طور الطموح فقط.
- ❖ تم عمل نموذج أولي قابل للعمل، والذي أثبت فعلاً إمكانية تنفيذ الفكرة من حيث المبدأ.
- ❖ النموذج النهائي أصبح جاهزاً.
- ❖ أصبح بين أيدينا الآن منتج صالح للتسويق.
- ❖ تم إجراء تجارب البيع الأولى بنجاح.
- ❖ تمَّ إدخال المنتَج إلى السوق بنجاح.
- ❖ المنتَج يحقق شروط خطة الإنتاج الكمِّي.

اذكر ما تم إنجازه من أعمال البحث والتطوير، وركز على المرحلة التي تم التوصل إليها. حاول أن تقدر بما أمكن من الدقة، الأمور والمستلزمات التي لازالت ضرورية ليصل منتَجك إلى صلاحية

التسويق. وهنا عليك مراعاة النقاط التالية:

- ❖ مراحل التطوير التي لا زالت ضرورية.
- ❖ الوقت اللازم.
- ❖ المال اللازم.
- ❖ التخطيط لمراحل التطوير المتبقية.

أسئلة حول مزايا الاختراع الجديد:

- ❖ ما هي أهم مزايا منتجاتك الرئيسية واختراعك الجديد؟
- ❖ هل توجد تكنولوجيا بديلة أو حلول أخرى يمكن أن تحل محل ابتكارك؟
- ❖ إلى أي مدى يعتبر ابتكارك مميزاً وجديداً في الأسواق ؟
- ❖ ما مدى حداثة تقنيتك في مجال اختصاصك؟

أسئلة حول استفادة المستهلك والمزايا المنافسة:

- ❖ ما هي أهداف المستهلك التي يمكنك أن تحاكيها؟
- ❖ ما هي المزايا الفريدة التي يتميز بها اختراعك؟
- ❖ ما هي المزايا المنافسة التي يمكن أن تنتج عن ذلك؟
- ❖ ما هي الفوائد التي يقدِّمها عرضك من وجهة نظر المستهلك؟
- ❖ كيف أدخلت متطلبات المستهلك في عمليات تطوير المنتَج؟
- ❖ هل عليك أن تُحسن إنتاجك أو أن تكمله بخدمات إضافية، كي تحقق فائدة ملموسة للمستهلك ومزايا للمنافسة؟
- ❖ ما هي المشاركات التي لا زالت ضرورية لتحقيق المنفعة الكاملة للمستهلك؟

أسئلة حول حالة تطوير الابتكار:

- في أي مرحلة من التطوير موقع ابتكارك؟
- هل أمكنك اكتساب أي دليل أو مرجع استهلاكي؟
- ما هي الخطوات والجهود التي لا زالت لازمة للوصول إلى التسويق النهائي؟
- ما هو الموعد المرتقب للدخول إلى الأسواق؟
- ما هي المشكلات التي يحتمل ظهورها عند الدخول إلى السوق (أية أذيةٍ للأطفال مثلاً) ؟
- ما هي المشاركات في البحوث أو التطوير التي دخلت بها أو أنك تخطط لها؟

أسئلة حول حالة حماية الحقوق الفكرية والحالة القانونية:

- ما هي براءات الاختراع أو حقوق الحماية التي بحوزتك؟ وفي حالة عدم وجود أي منها فلماذا؟
- ما هي احتمالات الحماية التكنولوجية الأخرى المتوفرة؟
- ما هي براءات الاختراع أو حقوق الحماية التي بحوزة المنافس؟
- ما هي الأنظمة والقوانين والمواصفات التي يجب أن تخضع لها منتجاتك؟ وهل تحتاج إلى أُذونات أو موافقات رسمية؟

إرشادات:

❖ لا تنطلق من فكرة أنه لا يوجد منافس لاختراعك. يحل المنافسون مشكلات المستهلكين في بعض الحالات بتكنولوجيات أخرى، قد تكون منافسة لاختراعك.

❖ تُظهر كثير من الاختراعات مشكلات في الجودة أو صعوبات في التشغيل عند طرحها في الأسواق، والتي يمكن أن تعرّض المنتج إلى إحراجات وخسائر كبيرة؛ لذا يقوم مانح القرض بتفحص صلاحية المنتَج لدخول الأسواق بدقة (ويطلب البرهان على ذلك).

❖ يجب أن تُركز في أعمال التطوير على احتياجات المستهلك والاستخدامات المتوقعة للمنتَج والزمن المفترض لأعمال التطوير. وهذا كله ممكن فقط، عندما يرتكز مشروع الاختراع على خطة جيدة ومحكمة ودقيقة.

أسئلة حول نموذج (موديل) عملك:

❖ ما هي مَهمة مؤسستك، وما هي الأهداف بعيدة الأمد التي تطمح إليها؟

❖ ما هو نوع الأولوية الذي تطمح إليه، أهو الجودة أم التكلفة أم التكنولوجيا؟

❖ ما هي الطاقات الإنتاجية ولمن ترغب ببيعها؟

❖ كيف ستحقق الولوج إلى الأسواق؟

❖ ما هي النشاطات المحورية ذات القيمة الرئيسة لمؤسستك؟

❖ ما هو مركز ابتكارك الجديد، وما هي المنتجات الأخرى في سلسلة الأنشطة الرابحة؟

❖ ما هي عوامل النجاح الحاسمة؟
❖ كيف تُعرف سياستك التنافسية؟
❖ أين تكمن مواطن القوة ونقاط الضعف في مؤسستك مقارنة بالمنافسين الآخرين؟

نصيحة:

حاول أن تبين في شرح نمط مشروعك، كيف تعمل مؤسستك بشكل عام؟ تحدث هنا بشكل موجز عن ابتكارك وعن السوق والمنافسة وعن إستراتيجية التسويق. ويمكنك أن تتعمق بالتفاصيل في الأقسام التالية من التقرير.

مثال حالة شركة ترفلر شيك المساهمة

أصل فكرة الشركة:

لقد نشأت فكرة تقديم عرضٍ فريدٍ لتسويق السفريات عبر الإنترنت، من قبل شخصين من المؤسسين كانا يعملان في مكتب صغير لرحلات الاستكشاف والمغامرات. ومن خلال تحضيراتهم في المناطق التي امتنعت عن الرحلات الجماعية الكبيرة حتى الآن، لاحظوا تذمر الفنادق الكبيرة من صعوبة الوصول إلى زبائنهم المحتملين بشكل مباشر. كذلك يوجد لدى منظمي الرحلات الصغار صعوبات مشابهة. ولنأخذ مثلاً رغبتهم بتقديم عروض رحلات رياضية لمجموعات صغيرة، لكنهم وبسبب إمكانياتهم المحدودة لا يستطيعون تقديم أسعار منافسة. لكن يعلم المؤسسان (أ) و(ب) ومن

خلال عملهما لدى مكتب صغير لتنظيم الرحلات، وجود مجموعات كبيرة من المسافرين الذين تغريهم عروض غير عادية ولو اضطروا إلى دفع أكثر بقليل. وهنا وجد هذان المؤسسان ثغرة كبيرة في السوق وقررا التحضير لعرضهما الخاص الذي يلبي هذا الطلب وتسويقه.

نمت هذه الفكرة عند اتصالهما بالمؤسسين الآخرين (ج) و (د)، واتفاقهما على تسويقها عبر الإنترنت، لأن هذين الأخيرين يعملان أصلاً بتصميم وإنشاءِ صفحات الإنترنت لمكاتب السفر. أي أن لديهما اطلاعاً جيداً وواسعاً على عروض الإنترنت المتوفرة حالياً. يرى المؤسسون أن الطريق عبر الإنترنت هو أفضل وسيلة لطرح عرضهم، حيث وجدوا أن عدد مستخدمي الإنترنت يزداد باطراد، وأن المسافرين المحتملين سيطلعون على هذا العرض عبر هذه الوسيلة الحديثة. خصوصاً وأن العروض الحِرفية على الإنترنت قد وصلت إلى أحذية الأطفال.

لذا اتفق المؤسسون الأربعة وقرروا تأسيس شركة ترافلر شيك، التي ستقوم بتنظيم عروض الرحلات وتسويقها بشكل حِرفي وفريد عبر الإنترنت.

شرح الخدمات:

تأمل شركة ترفلر شيك أن تتمكن من تنشيط السياحة العالمية المحتملة بتقديم عروضها على الإنترنت. من خلال السياحة الجماعية، وخصوصاً في منطقة البحر الأبيض المتوسط، لم تعد أهداف السفر التقليدية مقبولة. يبحث القسم الأكبر من السياح في هذه الأيام عن عروض غنية تُرضي أكثر الأذواق والطلبات، والتي لا تقتصر على

الفندق وشاطئ البحر وسهرات الديسكو فقط، بل تتعداها إلى نشاطات متعددة الجوانب في مجالات الرياضة والثقافة والتسلية والاستجمام.

نجد من جهة أخرى أن كثيراً من المناطق التي كانت تعد أهداف جذب سياحية وتتمتع بقيمة استجمام عالية، قد اختفت من وجهة النظر السياحية. هنا ترغب شركة ترفلر شيك في أن تعيد للمسافرين طعم هذه المناطق وتمنحهم بذلك فرصةً تجربةٍ حياتيةٍ نادرة، خارج نطاق الإجازات المتكاملة المعتادة.

تعرض شركة ترفلر شيك خدمات شاملة بشكل عام؛ فهي تُقدم مثلاً مجال تسويق واسع عبر الأنترنيت لمقدمي الخدمات السياحية (فنادق، منظمي رحلات، مقدمي خدمات إقليميين... إلخ) .

- وعرضاً شاملاً (إلى المسافر بالذات) للسفر بالطائرة وللرحلات الشاملة والسفرِ الطارئ (حجز آخر لحظة) ولرحلات فريدة وكذلك إمكانية تنظيم برنامج رحلة خاصة كاملة وعمل جميع الحجوزات لها عبر الإنترنت.

وهكذا تقدم هذه الشركة لمنظمي الرحلات، مجال تسويق واسعاً إلى الفنادق والمناطق التي لم تكن مطروقة كهدف سياحي من قبل. كما يمكن الحجز لمناطق سياحية كانت تعتبر بعيدة جداً بالنسبة للمجموعات السياحية. مثل: بعض المقاطعات داخل ألمانيا وإسبانيا وفرنسا، التي لا تندرج في البرنامج إلا من قبل عدد قليل من منظمي الرحلات.



كما تقدم شركة ترفلر شيك إلى جانب الترويج، تصميمَ وإنشاءَ صفحاتِ الإنترنت المناسبة. مثل: تحضير الصور الدعائية والفيديو كليب والأفلام المتحركة وما شاكل ذلك، والتي ستصبح فيما بعد جزءاً من صفحات الإنترنت. إن الزبون هو الذي سيحدد في النهاية التصميم والشكل النهائي لصفحات الموقع، وذلك لإعطاء كل عرض الطابع الخاص به.

تعقد شركة ترفلر شيك مع هؤلاء العارضين عقوداً لتسويق الخدمات السياحية، وتتضمن هذه العقود حق التوكيل في ألمانيا (والمناطق المتحدثة بالألمانية). وهكذا تستطيع الشركة تسويق خدمات العارضين وبيعها وكأنها خدماتها.

تقدِّم شركة ترفلر شيك إنشاء صفحات الموقع في البداية مجاناً، كذلك لا يسمح بتوقيع عقود خاصة، ولا بد أن ينمو هذا العرض بسرعة، كي يتطور هذا المجال من العمل بشكل إيجابي. حيث يجب ألا ندعَ مجالاً للزبائن المحتملين، الذين يُظهرون رغبةً بهذه الإمكانية الحديثة للتسويق ليصدموا أو يخافوا من التكاليف العالية في البداية.

عندما يكبُر عدد العارضين إلى الحد المناسب، تقوم الشركة بإجراء شبكة تقاطع بين هذه العروض وتُسقطها على الخارطة الجغرافية كعرض متكامل. حيث يمكن للراغب برحلة إجازة، أن يقوم ومن خلال العروض الكثيرة، بتخطيط برنامج رحلته الخاص على الخارطة، ويبعث بالحجز المبدئي إلى شركة ترفلر شيك. التي تقوم بدورها بإجراء الحجوزات

الإفرادية نيابة عن المسافر وتقدم له أثناء ذلك بعض المقترحات البديلة وتعطيه العرض النهائي لإجراء الحجز. تقوم شركة ترفلر شيك بالتخطيط لمثل هذه العروض الكاملة المتشابكة منذ ثلاث سنوات.

كما تُقدِّم الشركة إلى جانب هذه العروض الفريدة إمكانية الاستفسار والحجز على الرحلات الطارئة ورحلات طيران فقط والرحلات الشاملة لكل شيء. وقد تم إعداد صفحات العروض لبعض المجالات، وقام المؤسسان (ج) و (د) بإعداد البرمجيات اللازمة لهذه الصفحات.

ولا بد من عمل برنامج حجز خاص، لتتمكن شركات الطيران ومنظّمي الرحلات من استقصاء العروض المطروحة؛ لأن الاستفسار والحجز لا يمكن أن يتم عبر الإنترنت إلا بواسطة هذا البرنامج.

كما تم تجهيز بنك المعلومات للرحلات الشاملة والسفر بالطائرة فقط وخلافه، وهو الآن في مرحلة تجارب صلاحية التشغيل. وهذا يجب ربطه الآن مع البرنامج الخاص بالحجز، بحيث يظل بنك المعلومات مفعَّلاً باستمرار، ويتم تحويل الحجوزات عن طريق النظام الخاص إلى المنظم مباشرة. حسب معلومات المُنتج فإن هذه التوليفة ممكنة ودون أية إشكالات بسبب وجود بعض التقاطعات التي تسمح بتبادل البيانات. لكن يظل تحويل البيانات عن طريق بنك معلومات آخر أمراً ضرورياً؛ لأن برمجيات الحجز لا تدعم نمط بيانات الإنترنت. كما تتم بهذه الطريقة تصفية (فلترة) بعض المعلومات الخاصة، التي لا يجوز للزبون المسافر، أن يطلع عليها (كالعمولة مثلاً).

إن تصميم وإنشاء الصفحات الإفرادية هو في المقام الأول عمل إبداعي يدوي، تم إنجازه استناداً لخبرة المؤسسين (ج) و (د) دون أية إشكالات.

ولتخفيض الكلفة الاستثمارية في مرحلة الإقلاع، فقد تم عرض الصفحات عن طريق مزود الخدمة في العامين الأوليين. ويبقى الطموح للمرحلة المتوسطة بإنشاء التجهيزات الخاصة وإعطاء الزبائن مساحات واستطاعات حرة ومفتوحة، وقد أُخذ بالاعتبار أثناء التخطيط تأمين البرمجيات والتجهيزات.

إنَّ إيراد شركة ترفلر شيك يأتي - كما هو الحال في هذا المجال - من عمولات المبيعات التي تُحدَد من قبل منظمي الرحلات الجماعية وشركات الطيران. أما في حالة الرحلات الفريدة فيمكن لهذه الشركة أن تحدد العمولة باعتبارها هي المنظم في الأساس، الأمر الذي يحقق لها هامش ربح جيد من المبيعات.

منفعة المسافرين (الزبائن) والميزات المنافسة:

تقدِّم شركة ترفلر شيكاً للمسافر الخاص عرضاً فريداً حقيقياً. فيمكنه أن يحدد مسار رحلته بنفسه، ينسق مثلاً ما بين المتاحف والرحلات النهرية أو الجولات بالمدن، يخطط لنفسه أسبوعاً من الترف والتذوق، فيختار ما يناسبه من إمكانات المنامة والطعام.

يقتصر عرض مقدمي الرحلات الشاملة بالنسبة للسفريات الخاصة على مجموعات معينة لها أهداف محددة، قد لا تناسب بالكامل متطلبات المسافرين عموماً. فيقومون بالدرجة الأولى بطرح

فئات معينة، مثل: الرحلات الثقافية التي تتقبل فقط عروضاً في هذا الاتجاه، أما المسافر العصري الخاص فيود أن يختار من بين عدد كبير من العروض، كأن يمزج في رحلته مثلاً بين الثقافة والمغامرة.

من هنا نجد أن الخيارات المتعددة للعرض الشامل الذي يحقق مختلف الرغبات هي من ميزات المنافسة المتفوقة لشركة ترفلر شيك على العارضين الآخرين.

أما المجموعة الثانية من المسافرين، الذين يبحثون عن الرحلات الرخيصة الخاطفة، فتؤمن لهم هذه الشركة طلباتهم عن طريق منظمي الرحلات الكبار وعروض شركات الطيران الخاصة؛ فعلى أساس طرق التوزيع ذات الأسعار المغرية عبر الإنترنت، يمكن أن تكون الأسعار أرخص من عروض مكاتب السفر العادية (راجع قسم المنافسة، سياسة التشغيل). حيث يستطيع الراغب بالسفر أن يدرس العرض بكل هدوء في البيت ويختار بروية دون أن يضطر للانتظار بالمكاتب أو يتسرع بالاختيار.

كذلك تتاح هنا للعارضين الصغار ومنظمي الرحلات فرصة التسويق الحِرفي عن طريق شركة ترفلر شيك، والوصول لأول مرة إلى هذه الشريحة العريضة من الزبائن. ونجد أن بإمكان مثل هذه المجموعات أن تقدِّم عروضاً أوسع من المنظمين الكبار المعتادين، وهكذا فالكل يستفيد. هنا لا يضطر المنظمون الصغار للتنازل عن كبريائهم، لمجاراة المنظمين الكبار، بل يُطلب منهم فقط في حدود إمكانياتهم الخاصة.

إنَّ ميزات عروض شركة ترفلر شيك بالتفصيل هي:



- عروض رحلات إجازة خاصة ومرنة للأشخاص كثيري الرغبات والمتطلبات.
- لا توجد حدود لأنواع المسافرين المهتمين.
- استناداً إلى التركيبة الديموغرافية للمستفيدين، تبين وجود قوة شرائية لدى الزبائن.
- توفير بالتكلفة، نظراً لعدم وجود موظفين للتعامل معهم وجهاً لوجه.
- الاستعلام وحجز مقاعد السفر متضمناً معرفة تَوَفر الأماكن الشاغرة مباشرة.
- إمكانية توسعة وتحديث العرض باستمرار.

تبقى المشكلة هنا في عدم توفر العلاقة الشخصية مع الزبائن، التي تُبنى عادة في مكاتب السفر التقليدية؛ لذا تذهب المخططات المتوسطة المدى، إلا أن مركز اتصالات هاتفية يمكنه أن يؤمن المشورة الفردية للزبائن.

نموذج المؤسسة:

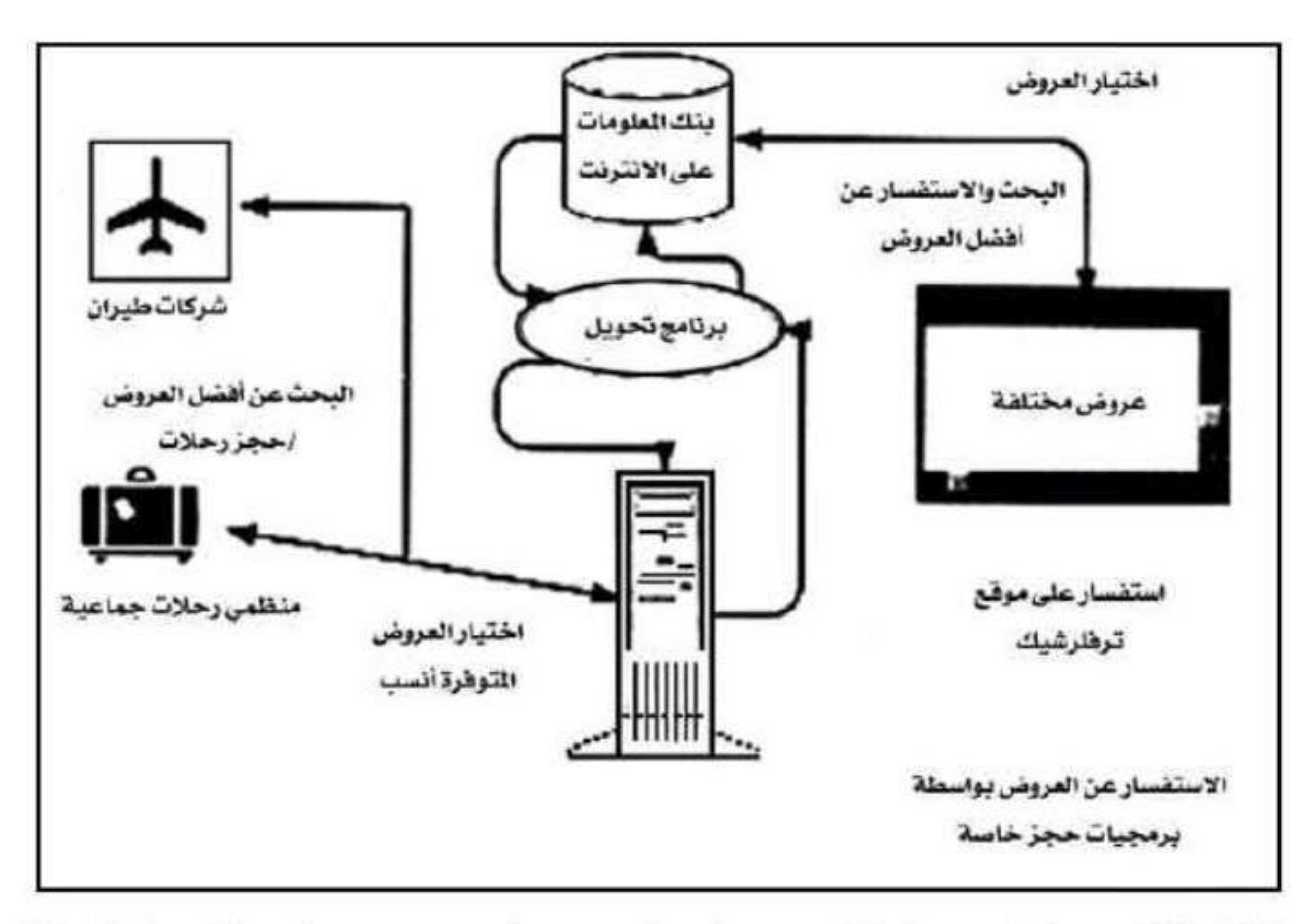
ينقسم عرض شركة ترفلر شيك إلى مجالين.

يتألف مجال العمل الأول من عروض شاملة وعروض للطيران فقط وعروض السفر الطارئ، مقدمةً من كبار منظمي الرحلات وشركات طيران مثل: (لوفتهانزا والخطوط الجوية البريطانية.. إلخ). يستطيع الزبون المسافر إذاً، الاستفسار والحجز على عروض الرحلات وشركات الطيران من خلال الربط بين نظام الاستفسار والحجز للسفر بالطائرة والعروض الشاملة من جهة مع بنك معلومات الإنترنت لشركة ترفلر شيك من جهة أخرى.

تتشابه الخدمات التي يقدمها هذا المجال من العمل، إلى حد كبير مع ما يقدمه مكتب السفر التقليدي. ويبقى الفارق في طريقة التعامل (الإنترنت) والسعر. تؤدي شركة ترفلر شيك في هذا المجال دور الوسيط (أنظر الشكلين ١ و ٢).

دمج خدمات العارض
مُقدم خدمات سياحية
عروض رحلات شاملة،
طيران فقط ورحلات طارئة
شركات طيران
منظم رحلات جماعية
عرض شركة ترفلرشيك
على الانترنيت
المسافرون
زبائن الرحلات
الطارئة
عرض الرحلات المركبة الخاصة
فنادق
مدن
مناطق
مقاطعات
ودول
منظمي رحلات صغار
عرض شركة ترفلرشيك
على الانترنيت
زبائن الرحلات
المركبة الخاصة

شكل (١) نموذج عمل شركة ترفلر شيك المساهمة



شكل (٢) مخطط مسار الاستفسار والحجز على عروض الرحلات الشاملة والطارئة ورحلات الطيران فقط

أما مجال العمل الثاني فيتمثل في العروض الخاصة الشاملة. حيث تتاح للمسافر إمكانية ترتيب رحلته والحجز لها حسب رغبته الخاصة. إذ إن خدمات شركة ترفلر شيك تتخطى هنا ما تقدمه مكاتب السفر العادية، فهي تقوم هنا بدور منظم الرحلات والسفريات (انظر الشكلين رقم: ١ و ٣).

تجري عملية الحجز للرحلة الفريدة على النحو التالي: يدخل الزبون الراغب بالسفر إلى موقع اختيار الرحلات الخاصة، ويبحث على خارطة أوروبا (أو العالم) عن الأماكن التي يريدها (وليكن مثلاً يورا في سويسرا). يخطط الزبون لجولة في المدينة يتخللها مثلاً زيارة ثقافية إلى المسرح. يوجد على الخارطة رموز لكل من تتعامل معهم

شـركـة ترڤلر شـيك. سـيـعـرف الـزبون المسـافـر عن طريق هذه الـرمـوز فـيـمـا إن كـان الأمـر يتعلق بفندق أو مـهـرجـان أو مركـز ثقـافـي. وعـندمـا يؤشـر على أحـد هذه الـرمـوز (كليك) تفـتـح الـصـفـحـة الخـاصـة بهـذا العـارض. وإن أعـجـبـه هـذا العـرض، فـمـا عليـه إلا أن يُدخـل التـاريخ أو فترة زمنيـة، كـي يدخل هذا العـرض في خط سير رحلتـه.

شكل (٣) مخطط للاستفسار عن الرحلات المركبة الخاصة والحجز عليها



وعندمـا يُتمُ العـميلُ ترتيبَ وتشكيلَ خطِّ الرحلةِ حسب رغبتـهِ، يرسله كطلبٍ أولي إلى شـركـة ترفلر شـيك. التي تقـوم بدورها بالحصول على العروض المختلفة من عارضيها، وتجري في ذات الوقت حجوزات مؤقتة، ثم تعيد إليه عـرضاً شاملاً، وعليه أن يُثبِّت الحجز النهائي خلال مدة محددة.

بدأت شركة ترفلر شيك أولاً بالعروض الرخيصة وعرض صغير للرحلات الخاصة. ثم بدأت بإلغاء هذا العرض تدريجياً؛ لأن كثيراً من العارضين الآخرين وعارضي الإنترنت دخلوا مجال العمل في الرحلات الرخـيصـة. أمـا مـجـال الرحـلات الطارئة فـلا زال يسـمح بدخـول مشاركين إضافيين. وإن إيراد هـذا القطاع سيساهم بنفقات تأسيس قسم العروض الخـاصـة. وبالرغم من وجود بعض المعارف والاتصالات المتوفـرة، فـلا زال من الضـروري إجـراء مـفـاوضـات مع شـركـاء جـدد محتملين. تعتقد شـركة ترفلر شيك أنها ستحتاج من سنتين إلى ثلاث سنوات كي تستكمل كامل عروضها.

أما أعمال الرحلات العاجلة والرخيصة فإنها ستتراجع وسوف يقتصر دورها على إضافة بعض المال إلى رقم التعاملات الإجمالي فقط . في حين تتقدم الأعمال مع مكاتب السفر عن طريق الإنترنت وتحافظ على مركزها المتقدم. أما الطموح للمدى الطويل فهو في الوصول إلى مركز رائد في السوق كعارض لعروض الرحلات الفريدة المركبة الخاصة.

تدريب ١: ما هي الفكرة الناجحة؟

بما أنك تفكر بأن تصبح رجل أعمال ناجحاً في المستقبل، فلابد أنك تود الاطلاع على سِيَرِ المتفوقين من رجال الأعمال المشهورين. ولعله من المهم لك كرجل أعمال، أن تعلم، لِمَ تقودُ أفكار الناجحين إلى نتائج إيجابية. أو لماذا أصبح بيل غيتس بالذات وخلال سنوات قليلة أحد أغنى أغنياء العالم، بالرغم من وجود الكثير من دور البرمجيات؟ ولماذا فشل آخرون وتحطموا؟

يمكن للأفكار الجديدة أن تنجح، عندما يمكنها أن تحل المشكلات الآنية أو المستقبلية بشكل أفضل. لكن هذا وحده لا يكفي. وكما يتبين من المعادلة التالية، فإن اختيار التوقيت الصحيح لتسويق الفكرة وتنفيذها بالشكل الصحيح، هما أيضاً من مقومات النجاح.

الفكرة الجيدة + التوقيت الصحيح + الإنجاز الصحيح = النجاح

يجب أن تُحاط إذاً فكرةُ مُنتَج ما أو خدماتٍ معينة بمخططٍ شاملٍ مدروس، وهذا المخطط هو أساس خطة العمل، وبعد أن تتبلور فكرة المشروع عليك أن تتأكد، فيما إن كان لهذه الفكرة فرصة حقيقية في التسويق. ضع نواياك إذاً تحت المجهر وحاول الإجابة عن الأسئلة التالية. لكن عليك أن تكون صادقاً ولا تُلقِ بالتحذيرات في مهب الريح.

اختبار الفكرة:

❖ ما الذي فعلته بالأساس لاختبار فكرتك؟

١ . لا شيء.

٢ . دراسة السوق.

٣ . دراسة قابلية التصنيع أو التنفيذ.

٤ . فحص النماذج الأولية فنياً.

٥ . اختبار تقبُل الفكرة أو المُنتج من قبل زبائن محتملين.

❖ معارف وأصدقاء فقط.

❖ شخص واحد أو بضعة أشخاص فقط.

❖ أكثر من عشرة أشخاص.

إن كانت حالتك هي الرقم (١)، فعليك أن تتفحص فكرتك بدقة ثم تتابع تحضيراتك.

❖ هل استعلمت عن تعليمات الترخيص الفني؟

١ . سأقوم بذلك عندما نصل إلى الاختبارات.

٢. سأقوم بذلك عندما تأتيني الطلبات.

٣ . تقدمت بالطلبات لكل ما يلزم.

٤ . إن الموقف الأولي للسلطات المختصة إيجابي.

٥ . حصلتُ على الموافقات اللازمة.

الخياران (١) و (٢) في غاية الخطورة، مع (٣) يُفضَّل أن تتابع طلبك من الآن للأمان.

❖ ما كان رد زبائنك المحتملين للمستقبل، عندما عرضت عليهم فكرتك الجديدة؟

١ . سلبي، رافض.

٢ . ودي لكن متحفظ.

٣ . مهتم وإيجابي.

٤ . تَقدَّم بعضهم بطلبات خطية مباشرة.

مع الحالة رقم (١)، عليك إعادة دراسة الفكرة بشكل جَدي؛ فإما أن تُعدلها وتُحسنها بشكل جَذري أو أن تصرف النظر عنها كلياً. أما خلف (٢) و(٣) فالأرجح أنه يوجد مجرد اعتراف أو شهادة شفوية فقط.

❖ كيف تأكَّدَ لك أنَّ فكرتك ستحقق طلبات الزبائن واحتياجاتهم وطموحاتهم ؟

١ . لا شيء، يمكنني أن أتصور طلبات الزبائن تلقائياً بشكل جيد.

٢ . إنني أعرف متطلبات الزبائن من خبرتي السابقة.

٣ . عبر دراسة السوق.

٤ . لقد كان للزبائن أثر جيد بخطوات التطوير الهامة.

مع الحالتين (١) و (٢) عليك أن تتأكد فيما إن كان مُنتجك أو خدماتك ستغطي متطلبات الزبائن بشكل حقيقي، أو أنها بحاجة إلى تحسين وتطوير.

❖ ما هي معلوماتك عن منافسيك، وهل تعلم ما هي نقاط قوتهم أو مواطن ضعفهم؟

١ . ليس هناك أي منافس.

٢ . لا شيء أو قليل جداً.

٣ . أعتقد أنني أعرف أهم المنافسين.

٤ . كنتُ أعمل في مؤسسة منافسة.

٥ . أجريتُ تحليلاً مكثفاً لجميع أوجه المنافسة.

مع الحالات من (١) حتى (٤)، عليك استدراك ما فاتك. الحالة رقم (١) شبه مستحيلة. لا يكفي معرفة أهم المنافسين أو المؤسسة التي كنت تعمل بها فقط.





المؤسسة (المشروع)

اشرح التطورات التي تمت حتى الآن والحالة الحاضرة لمشروعك، وبهذا تُقدم للجهة مانحة القرض المعلومات الأساسية التي تحتاجها عن حالة الانطلاقة. وإن لم يكن قد تم إنجاز جميع النقاط التي ستُذكر لاحقاً، فيمكنك أن تنوه عن مخططاتك ونواياك.

٣ - ١ اسم الشركة، العنوان، تاريخ التأسيس، رقم الهاتف:

هل أصبح لمؤسستك اسم محدد؟ أين سيكون مقرها؟ متى افتُتحت أو سيتم افتتاحها؟ يجب الإجابة هنا عن جميع هذه الأسئلة.

٣ -٢ طبيعة عمل المؤسسة:

هنا يجب إعطاء فكرة عن طبيعة عمل المؤسسة، فهل هي مثلاً تجارية بحتة أم خدمية أم أنها مؤسسة صناعية، وما هو المجال الذي يمكن تصنيفها فيه.

أسئلة حول طبيعة المؤسسة:

- من هو المؤسس ولماذا تم تأسيس هذه الشركة أو المؤسسة؟
- ما هي الأفكار التي قادت إلى تأسيسها؟
- ما هو الشكل القانوني للمؤسسة؟
- لماذا تم اختيار هذا الشكل القانوني؟



أسئلة حول الوضع القانوني:

- ❖ ما قيمة رأس المال الخاص؟
- ❖ كيف توزع الحصص على المساهمين، ما هي نسب المُلكية؟
- ❖ ما هي المساهمات الموجودة في مؤسسات أخرى؟
- ❖ ما هي الأهداف متوسطة ـ وبعيدة المدى للمساهمين؟
- ❖ ما هي العقود الهامة المتفق عليها ومع من؟

٣ - ٣ تطور المؤسسة:

أذكر ملخصاً موجزاً عن تطور مؤسستك حتى الآن. موضحاً حجم التعامل السنوي والأرباح وتطور مجموعة العاملين.

٣ - ٤ الوضع القانوني و نسب الملكية:

اذكر فيما إن كنت أنت المالك الوحيد للمؤسسة؛ أي هل أنت صاحب الرأي والقرار منفرداً، أم أنك ستطور فكرتك مع آخرين. وإن كان معك أحد، فاشرح هيكلية الشركة (رأس المال المتوفر والضمانات وتوزيع الأدوار ضمن الشركة) وأهداف كلٍّ شريك على حدة. اذكر الشكل القانوني للمؤسسة وأسباب اختيار هذا الشكل.

الاختيار الصحيح للشكل القانوني:

إنَّ لاختيار الشكل القانوني أهمية قصوى للمؤسسة؛ إنه قرار مؤسساتي سيكون له تأثير على المدى البعيد بالتعاملات التجارية والقانونية والضريبية لمؤسستك.

لا يوجد شكل قانوني أمثل لأية مؤسسة، بل هناك دوماً حلول تفرض نفسها حسب الحالة التأسيسية، كذلك ليس بالضرورة أن

يكون الشكل الذي اختير ذات مرة هو الأنسب على الدوام. حيث إن شروط وأوضاع المؤسسة يمكن أن تتغير من وقت لآخر، وقد يكون من الأفضل مثلاً أن يقوم المؤسّس بإنشاء مؤسسة فردية خاصة في البدء. أما عندما تنمو ويدخل بها المشاركون الجدد فيمكن أن تتحول إلى شكل قانوني جديد، كأن تصبح شركة محدودة المسؤولية مثلاً. حيث يمكن أن تحمي نفسك تجاه براءات الاختراع وأمور عامة أخرى، يمكن أن تُعرضك إلى عواقب خطيرة.

آثار اختيار الشكل القانوني:
❖ المسؤولية الشخصية لصاحب المؤسسة (إدارة العمل).
❖ التكليف الضريبي.
❖ إمكانيات التمويل، وخصوصاً الحصول على تمويل التأسيس.
❖ النفقات: مثل نفقات التأسيس ونفقات زيادة رأس المال.
❖ صورة المؤسسة أو الشركة.

جدول رقم ١: آثار اختيار الشكل القانوني

يمكنك من حيث المبدأ تأسيس عملك كمؤسسة خاصة أو شركة. حيث تقسم الشركات إلى نوعين رئيسيين:

شركات أشخاص:

❖ شركة مضاربة.

❖ شركة الحقوق المدنية.

❖ شركة تضامنية.

❖ شركة تجارة عامة.

❖ شركة توصية بسيطة.

شركات رأس المال:

- ❖ شركة محدودة المسؤولية.
- ❖ شركة مساهمة.

يبين الجدول التالي الفروق بين شركات الأشخاص وشركات رأس المال.

شركة أشخاص	شركة رأس المال
❖ لا توجد شخصية اعتبارية	❖ شخصية اعتبارية.
❖ يجب أن يكون واحد من المشاركين على الأقل ضامناً بممتلكاته.	❖ الشركة ككل تخضع للضريبة.
❖ المشاركون المتضامنون يضمنون جميع الحقوق والديون.	❖ الشركاء لا يضمنون بأموالهم أو ممتلكاتهم.
❖ جميع المشاركين يخضعون للضرائب.	❖ المدراء ليسوا بالضرورة مساهمين.
❖ حق الإدارة للمشاركين الضامنين بالكامل.	❖ التصويت في اجتماعات الشركة حسب نسبة المساهمة برأس المال.
❖ التصويت في اجتماع الشركة شخصي (حسب العدد).	

الجدول ٢ : مقارنة بين شركات الأشخاص وشركات رأس المال

سنناقش فيما يلي وبشيء من التفصيل أهم أنواع الأشكال القانونية للشركات. عليك أن تراعي في عملية اختيار الشكل القانوني، أهم النقاط التي تنطبق على حالتك وتناقشها مع خبير قانوني أو اقتصادي، الذي سيساعدك بالاختيار الأمثل. وحيث إن لوضع خطة العمل علاقة وثيقة بعملية التمويل، سنعالج أيضاً التأثيرات على التمويل. لكن يبقى عليك على أي حال معالجة بعض الأمور القانونية البسيطة.

يمكنك واستناداً إلى النقاط التالية أن تتأكد من الشكل القانوني الذي يناسبك. أما لاتخاذ القرار النهائي فعليك أن تستشير محامياً أو خبيراً مالياً.

لائحة تدقيق: اختيار الشكل القانوني للشركة
❖ هل تؤسس مؤسستك منفرداً أو مع شريك؟ ❖ هل ترغب بضم شركاء آخرين في المستقبل؟ ❖ من الذي سيتسلم مهام الإدارة؟ هل ستكون أنت أم الشريك أم شخص ثالث؟ ❖ هل تود أن تكون مطلق الصلاحية باتخاذ قراراتك، وغير مرتبط بأحد؟ ❖ ما مقدار المخاطرة بهذا العمل، مثل: ضمانة المنتَج أو مخاطر التمويل؟ ❖ مَن الضامن في حالة إفلاس المؤسسة وحلها؟ ❖ ما مقدار رأس المال الذي يمكنك أن تؤمنه؟ ❖ ما حجم رأس المال الذي سيلزم في السنوات القادمة؟ وهل ستحتاج لمزيد من المال الخاص أو القروض؟

- ❖ هل هناك علاقة منطقية بين الشكل القانوني للمؤسسة وحجمها، (مثلاً حجم العمل وعدد العاملين)؟
- ❖ كيف سيُقيَّم الوضع القانوني للزبائن والموردين ومانحي رأس المال والعاملين؟
- ❖ كيف تُقيِّم لزوم عمل الميزانية السنوية للمؤسسة من قبل خبراء خارجيين وإفشاء ونشر هذه الميزانية؟
- ❖ كيف ستبدو العلاقة بين الشكل القانوني للشركة ونفقات التأسيس ونفقات التشغيل؟
- ❖ هل الشكل القانوني الذي اخترته معقول أيضاً ومقبول من الناحية الضريبية؟
- ❖ هل يسمح للمؤسسة بالاستمرار بالعمل في حالة وفاة صاحبها؟

المؤسسة الخاصة:

المؤسسة الخاصة هي عبارة عن منشأة حرفية أو تجارية يتم تمويلها من قبل شخص واحد. يقوم أيضاً بإدارتها ويتحمل لوحده جميع المخاطر، أي أنه يضمن أي شيء من ممتلكاته الخاصة. ثمانون بالمئة من المؤسسات في ألمانيا هي مؤسسات خاصة.

هناك نوعان من المؤسسات الخاصة:

- ❖ المؤسسات التي لا تخضع للسجل التجاري (المنشآت الصغيرة).
- ❖ المؤسسات الأكبر أو المؤسسات التجارية التي تخضع للتسجيل بالسجل التجاري.

تتطبق على المنشآت الصغيرة أنظمة القانون المدني، أما بالنسبة للمؤسسات التجارية فتضاف إلى ذلك أنظمة غرفة التجارة. أي أنهم مرتبطون أيضاً بضمانات إضافية؛ فالفوارق تتعلق إذاً بحجم العمل ومجاله (قيمة المنشأة، حجم رقم المعاملات، ممتلكات المنشأة وعدد العاملين) وطريقة مسك الدفاتر وضبط الحسابات؛ لذا فإن كل تاجر، وحسب نوع وحجم أعماله، ملزم بمسك وتقديم حسابات مزدوجة. أي أن عليه أن يُقدم ميزانية سنوية بانتظام ويُجري ويُسجل جرداً للموجودات باستمرار. وهذه الحسابات مُلزمة تجاه الدوائر المالية، إذا تحقق في المنشأة أحد الشرطين التاليين:

❖ إن تجاوز رقم الأعمال السنوي ٥٠٠,٠٠٠ مارك.

❖ إذا بلغت قيمة ممتلكات المنشأة أكثر من ١٢٥,٠٠٠ مارك، أو تجاوزت أرباحها ٤٨,٠٠٠ مارك في السنة.

في حين يظهر صاحب المنشأة الصغيرة باسمه فقط، يمكن للتاجر أن يختار شعاراً خاصاً بالشركة ويسجله في السجل التجاري. أما أرباح المؤسسة الخاصة فتخضع لضريبة الربح الشخصي للمالك إلى جانب ضريبة المنشأة.

يمكن لأصحاب بعض المهن المحددة (كالمهندسين والمستشارين والأطباء وكتاب العدل والمحامين والفنانين) ممارسة أعمالهم في إطار ما يدعى المهن الحرة. الأمر الذي يمكن مقارنته بأصحاب المنشآت الصغيرة. لكن لأصحاب المهن الحرة ميزة، وكذلك المزارعون، أنهم لا يخضعون لضريبة المنشأة.

إن إمكانية تمويل المؤسسات الفردية محدودة، وتأمين المال الخاص صعب للغاية. فإلى جانب الممتلكات الخاصة لصاحب المؤسسة ليس هناك سوى ما يحتفظ به من الأرباح أو مشاركة مجمدة ممكنة.

لكن وميزات المؤسسة الفردية، انخفاض كلفة التأسيس إلى جانب سرعة ذلك وسهولته. يتناسب هذا الشكل القانوني للمؤسسات بالدرجة الأولى مع المؤسسات الصغيرة.

شركة الحقوق المدنية:

هي عبارة عن مشاركة عقدية بين أشخاص طبيعيين. هدفها تأسيس مؤسسة أو جمعية ما، الغرض منها المشاركة الجماعية بأوراق اليانصيب أو شراء الأسهم أو القيام ببعض الأعمال الخيرية.

وحيث إنه لا يسمح للمنشآت الصغيرة بممارسة التجارة، يصبح هذا النوع من الشراكة هو المخرج لهم. كذلك تقوم تجمعات المهن الحرة وجمعيات أعمال البناء بتنظيم نفسها على هذا النمط من الشكل القانوني.

لا يرتبط تأسيس شركة الحقوق المدنية بأي شكل معين، حتى إنه يمكن أن يكون مجرد اتفاق شفهي. ولا يشترط وجود حد أدنى لرأس المال، كما لا يظهر هذا التجمع تحت اسم شركة، بل يحمل فقط اسم الشريك الرئيس. وللشركاء مطلق الحرية بتعيين المدير المسؤول والقيام بتوزيع الأرباح والخسائر. إن ما يدخل إلى هذه المؤسسة من أموال أو حقوق فتصبح من ممتلكات المجموعة. جميع المشاركين ضامنون بأموالهم الخاصة لتسديد الديون التي قد تترتب على المؤسسة.

يخضع كل مشارك في الشركة لضريبة الدخل عن حصته من الأرباح. وتعتبر شركة الحقوق المدنية هي الأسهل والأوضح بين جميع أنواع التجمعات والمشاركات . كما أنه يمكن تقييم إمكانيات تمويلها ومزاياها بشكل مشابه للمؤسسة الفردية.

شركة مشاركة عادية:

تم إدخال هذا النوع من التجمعات بتاريخ ١٩٩٥/٧/١. وأصبح بإمكان أصحاب المهن الحرة فقط التجمع لممارسة نشاطاتهم. حيث يتمكن من المشاركة كلٌّ من المحامين والمعماريين والأطباء والمستشارين الصناعيين والمهندسين والصحافيين والفنانين والمعالجين الفيزيائيين والمعلمين والعلماء والمشاورين الماليين والضريبيين.

تطبق على هذا النوع من المشاركة أنظمة شركة الحقوق المدنية وتعليمات أنظمة التجارة. ويجب أن تحمل تسمية هذه الشراكة اسم أحد المشاركين على الأقل إضافة إلى كلمة (وشركاه) وتسمية المهنة أو المهن المتمثلة في هذه المشاركة. يسجل هذا التجمع في سجل خاص أنشئ لهذه الغاية في سجل غرفة التجارة.

إن التزام الشراكة إضافة إلى الممتلكات الخاصة لكل مشارك هي الضامن تجاه أية خسائر أو ديون، قد تترتب على المجموعة. كما أنه من الممكن تحديد المسؤولية لكل مشارك على حدة في حدود اختصاصه.

شركة مضاربة:

هي عبارة عن اتفاق عقدي بين تاجر أو صناعي أو صاحب مؤسسة مع مُموِّل (الشريك المضارب). حيث يدور الأمر حول شراكة

داخلية بحتة، أي أنها لا تظهر للخارج إطلاقاً؛ لذا لا يمكن اعتبار شركة المضاربة من أي نوع من الأشكال القانونية للشركات، وليس على الشريك المضارب المشاركة في الإدارة أو العمل.

يمكن من حيث المبدأ أن تكون شركة المضاربة في المؤسسات الفردية من نوع شركات الأشخاص أو شركات رأس المال وعندما يدخل هذا التمويل في موجودات المؤسسة فإنما ينمي رأس مالها الخاص.

يوجد نوعان من شركات المضاربة:

- ❖ شركة المضاربة النمطية، حيث تكون المشاركة بمبلغ اسمي فقط، أي أن يعاد ذات المبلغ المدفوع لصاحبه عندما يشاء.
- ❖ شركة المضاربة غير النمطية، وذلك عندما يكون المبلغ المقدم كبيراً ويساهم برفع قيمة المؤسسة بشكل ملحوظ. أي أن تقييم الشركة ككل يزداد كثيراً عند انتهاء أجل العقد المتفق عليه، عما كان عليه في البداية. وهنا يحصل مقدم المال على نسبة من الأرباح تتناسب مع تلك الزيادة (مثل فروغ أو خلو) .

إنَّ مِن فوائد هذا النوع من المشاركة، أن مساهمة هذا الممول في مؤسسةٍ ما، تبقى خَفيةً ولا تُعلن للملأ. كذلك لا يضمن المشارك المضارب أي شيءٍ ولا يتحمل شخصياً من ديون المؤسسة، ناهيك عن أن تأثيره بالسياسة التجارية للمؤسسة يكون أقل من تأثير المشاركة المباشرة.

يعتبر إيراد شركة المضاربة النمطية من نوع إيرادات رأس المال ويخضع لضريبة رأس المال التي يجب أن تقتطع من المؤسسة وتُدفع إلى الإدارة المالية مباشرةً. بينما تعتبر إيرادات شركة المضاربة غير النمطية، إيراداتٍ من عمل تجاري وتدخل مع ضريبة الدخل.

شركة تجارة عامة:

شركة التجارة العامة هي اتفاق عقدي بين عدة أشخاص لمزاولة إحدى المهن التجارية. حيث يكون لجميع المشاركين الحق بالمشاركة بتسيير العمل، ويضمنون جميع الحقوق والديون التي على الشركة من ممتلكاتهم الخاصة.

يمكن لشركة التجارة العامة أن تُؤسَس من تاجرين مليئين على الأقل، وذلك بمفهوم أنظمة السجل التجاري، حيث يجب أن تسجل. كما يجب أن تحمل الشركة اسم أحد المشاركين على الأقل وإشارة إلى طبيعة عملها وشكلها. أما بالنسبة للضمانات وتسيير العمل والتكليف الضريبي فهي مشابهة لشركة الحقوق المدنية. واستناداً للضمانات الشاملة للمشاركين، فإنها تحظى بمكانة مرموقة بين الشركاء والجهات المانحة للقروض.

يمكن لشركة التجارة العامة أن تُمول نفسها ذاتياً، وذلك بإضافة أموال من المشاركين القدامى أو الجدد. حيث توضع حدود التمويل الذاتي استناداً إلى إمكانيات المشاركين، كما أنه لا يمكن توسعة دائرة المشاركة بشكل عشوائي. الأمر الذي سيقود - على الغالب - إلى مشكلات في التفاهم؛ لأن للجميع حق المشاركة بتسيير العمل؛ لذا نجد أنه في التطبيق العملي، يبقى عدد المشاركين في المعتاد ما بين اثنين إلى أربعة.

شركة توصية بسيطة:

يتم توزيع المسؤولية في شركة التوصية البسيطة بشكل متفاوت. فهناك إذاً نوعان من الشركاء:

❖ الشريك المتمم (كامل المسؤولية). أي الذين يضمنون شخصياً ـ كما



في شركة التجارة العامة . وبممتلكاتهم الخاصة، وهم الذين يديرون العمل في المعتاد .

❖ الشريك الموصي (المضارب أو ضامن جزئي)، الذي يساهم بالشركة بماله فقط، وضمانته هي ما يضعه في الشركة من مال فقط.

يجب أن تحمل الشركة اسم أحد المشاركين الأساسيين إضافةً إلى تعبير توصية بسيطة. ولا يسمح هنا بذكر أسماء شركاء التوصية. أما بالنسبة للتكليف الضريبي فيعاملُ الطرفان كشركاء وكأصحاب المؤسسة.

إن إمكانيات التمويل برأس المال الخاص، تكون هنا أنسب منها في الأشكال القانونية الأخرى التي تحدثنا عنها سابقاً. حيث يمكن هنا قبول عدد غير محدد من المشاركين بالتمويل فقط (مشاركين مضاربين)، دون أن يكون لهم حق المشاركة بالإدارة.

شركة محدودة المسؤولية (limited):

إن الشركة محدودة المسؤولية هي شركة رأس المال مع شخصية قانونية اعتبارية يتم اختيارها باطراد من المؤسسين الموجودين إلى جانب مؤسسات صغيرة ومتوسطة لتأخذ شكل المنظمة أو المجموعة القانونية. تتكون المستندات القانونية من قوانين الشركات محدودة المسؤولية، التي تضعها لنفسها هذه الشركة أو تلك.

يجب أن يُوثَّق عقد الشركة ويُشهر لدى الكاتب بالعدل. كما لا يجوز أن يقل رأس المال التأسيسي عن خمسين ألف مارك ألماني. ويجب أن يوضع ربعها أو خمس وعشرون ألف مارك كحد أدنى نقداً

في حساب الشركة لدى أحد المصارف (تختلف طبعاً هذه الأرقام من بلد لآخر). والباقي يمكن أن يكون على شكل موجودات. الحد الأدنى لمساهمة أي شخص يجب ألا تقل عن خمسمئة مارك.

يمكن أن يكون المشاركون في هذه الشركة أفراداً عاديين أو شركات أخرى، ويمكن أن يؤسِّس شركة كهذه شخص واحد بمفرده، كما أن تبادل المشاركين ممكن، لكن بعد تسجيل هذا الانتقال لدى الكاتب بالعدل.

يجب أن يُشتقّ اسم الشركة من الغرض من إنشائها وطبيعة عملها (شركة موضوعية)، أو أن يحمل هذا الاسمُ اسمَ أحدِ المشاركين على الأقل (شركة أشخاص). كما يجب أن تكون هناك إضافة تشير إلى الشكل القانوني للشركة (مثل الشركة محدودة المسؤولية).

ممتلكات المشاركين الشخصية لا تدخل في ضمانات ديون الشركة (ضمانة شخصية). ويستثنى من ذلك المدة الزمنية التي تسبق التسجيل في السجل التجاري، وعلى المشاركين أن يضمنوا في هذه الحالة جميع الديون وبلا حدود. أما بعد التسجيل فيضمن المشاركون من الديون في حدود مساهماتهم بالشركة.

إنَّ من تبعات هذه الضمانة المحصورة بممتلكات الشركة، أن يتعلق التمويل الخارجي بشدة بمدى الثقة بهيكلية هذه الشركة. أما في الواقع العملي فغالباً ما يؤخذ المشاركون بالضمانات الشخصية أيضاً. كأن يطلب المصرف مثلاً ضمانة شخصية من المساهم عند طلب قرض أو مساهمة متوسطة على شكل مضاربة.

تقوم الهيأة العامة، في اجتماع خاص، باختيار شخص واحد أو مجلس إدارة، لتسيير الأمور وإدارة الشركة محدودة المسؤولية. يجب أن يتكون مجلس الإدارة من أشخاص طبيعيين ذوي كفاءة عالية وقدرة إدارية تجارية فائقة.

يتم توزيع أرباح الشركة محدودة المسؤولية استناداً لاتفاق عقد الشراكة أو حسب نسب المساهمة بالشركة. وعلى الشركة محدودة المسؤولية مسك حسابات مزدوجة تِبعاً لقواعد الحسابات النظامية. وهي ملزمة بإعلان ميزانيتها السنوية إلى جانب تقرير سنوي حول وضعها العام، أما الشركات الصغيرة فلا تحتاج على أي حال إلى تقديم حسابات الربح والخسارة إلى السجل التجاري، أما في الميزانية فيجب أن تظهر نتيجة السنة واستخدامات هذه النتيجة.

إن سيئة الشركة محدودة المسؤولية هي أنها سواء في مرحلة التأسيس أو أثناء سير العمل، أكثر كلفةً من بقية الأشكال القانونية التي تحدثنا عنها سابقاً. فعلى الشركة أن تُوثِّقَ مثلاً لدى كاتب العدل بعض القرارات الخاصة. كذلك فإن مسك الحسابات والتقرير السنوي والميزانية كل ذلك يتطلب نفقات عالية.

باعتبار الشركة محدودة المسؤولية شخصية قانونية، على عكس شركات الأشخاص، فهي موضع ضريبي مستقل، أي أن عليها أن تدفع ضريبة الأرباح ككتلة واحدة. كما يكلف الشركاء بضريبة الملكية وضريبة دخل عن الأرباح الناتجة عنها. لكن ومع طريقة الحساب وتوزيع الأرباح يمكن تفادي الضريبة المضاعفة من ضريبة الأرباح.

كذلك فإن دخل الشريك، كراتبه من مجلس الإدارة مثلاً، سيخضع لضريبة الدخل الشخصية. كما تخضع الشركة محدودة المسؤولية إلى ضريبة ممارسة المهنة.

إنَّ إمكانيات تمويل الشركة المحدودة أفضل منها في شركات الأشخاص؛ لأن حصر الضمانة والمسؤولية يُسهل قبول التمويل.

إنَّ عقد الشراكة هو دستور المؤسسة، ويجب أن تُذكر فيه جميع الأمور المتفق عليها، كما يجب الاتفاق على الأمور التي فيها اختلاف في وجهات النظر قبل المباشرة بالعمل. إن عقد الشراكة إلزامي في الشركة محدودة المسؤولية، ويجب توثيقه لدى كاتب العدل. لكن يُنصح به أيضاً بشدة عند تأسيس أي فريق أو جمعية، كما يجب أن يُنظِّم العقد النقاط التالية على أقل تقدير:

لائحة تدقيق عقد شراكة
❖ اسم الشركة ومقرها ووضع المؤسسة. ❖ تأسيس الشركة ومدتها، سنتها المالية. ❖ مقدار رأسمال الشركة وحصة كل فرد من المشاركين. ❖ تقييم الخبرات المضافة والموجودات الممتلكة. ❖ توزيع حقوق التصويت للمشاركين في اجتماعات الشركة. ❖ إدارة الشركة والتوكيل، حقوقهم وحدودهم. ❖ عمل النتيجة السنوية، توزيع الأرباح والخسائر. ❖ سحب أحد الشركاء من المال أو منحه سلفة. ❖ فصل الشركاء بالوفاة أو الإنذار أو بيع الحصة.

❖ تقييم الحصة وبالتالي الشركة ككل في حالة انفصال أحد الشركاء.
❖ الحد من المنافسة بين الشركاء.
❖ حل الشركة.
❖ التزامات الشركاء نحو أنظمة موجودات البضائع والميراث.
❖ الاتفاق على طريقة حل الخلافات (التحكيم).

الشركات المساهمة الصغيرة:

لشركات المساهمة الصغيرة فوائد كثيرةٍ في مجال تأسيس المؤسسات ذات التوجه التكنولوجي التي تحتاج لرأس مال كبير ولديها أهداف توسع ضخمة. بالنظر لتطورات البورصة المتسارعة، لا يمكن أن تكون فرص الاستثمار في أي وقت آخر، أفضل مما هي عليه الآن.

من الفوائد المتفق عليها للشركات المساهمة الصغيرة، الاستثمار في أسواق الأوراق المالية. وكما هو الحال في شركة التوصية البسيطة، تكون أموال الشركة وممتلكاتها الضامن الوحيد لالتزامات الشركة المساهمة. لا توجد من حيث المبدأ حدود لعدد الممولين للشركات المساهمة. يمكن وضع الأسهم من قبل الأفراد الممولين الراغبين أو من خلال طرحها في بورصة الأسهم. مع دخول شركات المساهمة الصغيرة، لم يعد هناك ما يمنع من تأسيس مؤسسة فردية. كان تأسيس شركة مساهمة يمر في السابق عبر طريق وحيد، ألا وهو امتلاك رجل أعمال واحد لمعظم الأسهم، حيث يمكنه طبعاً تأسيس الشركة من خمسة أشخاص فقط، وتبعاً لذلك يضطر الأربعة الآخرون للانسحاب.

كما يمكن للشركة المساهمة استقطاب العاملين المؤهلين وإبقاؤهم لديها، حيث إن الشكل القانوني لها يجعل العمل في المؤسسة مغرياً للقوى القيادية المؤهلة. ليس مجلس الإدارة ومجلس الإشراف مجرد ألقاب رنانة، بل هي شواهد لها وزن كبير ومسؤولية في إدارة العمل ومراقبته من الداخل.

الميزة الأخرى للشركة المساهمة، وعلى عكس الشركة محدودة المسؤولية أنها تضمن ـ وحسب الشروط القانونية ـ استقلالية إدارة المؤسسة عن المالكين. فنجد أن من نتائج هذا الفصل القسري، أن يكون مجلس الإدارة مسؤولاً أمام مجلس الإشراف فقط.

وتبعاً لذلك نجد أن عمل الشركة المساهمة علنيٌّ وبشكل واضح جداً. إن الشكل القانوني للشركة ومن خلال هذه الاستقلالية ينمي الثقة ويُحسن الصورة الجيدة للمؤسسة، كذلك يوجد للشركة ميزة أخرى في حال انتقال الملكية، ألا وهي ضمان استمرارية عمل المؤسسة.

وأصبح الآن بالإمكان واعتباراً من بداية العام ١٩٩٥ تحويل الشركات الصغيرة إلى شركات مساهمة، وكذلك تعديل التكليف الضريبي. علماً بأن تأسيس شركة مساهمة ليس بالأمر المعقد: فإلى جانب الاتفاق على النظام الأساسي، يلزم فقط اختيار مجلس الإشراف وتعيين مجلس الإدارة وتوثيق كل ذلك رسمياً. ويدفع المؤسسون مبلغاً لا يقل عن مئة ألف مارك كرأس مال تأسيسي في حساب خاص لدى المصرف. يُقدم إلى المحكمة الإدارية تقرير التأسيس وإثبات وضع رأس المال التأسيسي والنظام الداخلي ممهورة بخاتم السجل التجاري لتسجيلها لدى الكاتب بالعدل. يصبح التأسيس

رسمياً عندما يتم إشهار المؤسسة والإعلان عنها. قد تبلغ تكاليف تحويل الشركة أكثر من ثلاثين ألف مارك (كخدمات استشارية وفحص الميزانية وأتعاب كاتب العدل والتسجيل في السجل التجاري وطباعة سندات ووثائق الأسهم. كما يجب احتساب ما بين ٨٪ إلى ١٥٪ من القيمة المتداولة كعمولة لإدارة سوق الأسهم (البورصة).

يمكننا القول باختصار: إنَّ على من يود البقاء قادراً على المنافسة، تأمين التمويل اللازم. وإن لم تتوفر السيولة الذاتية اللازمة لتطوير المؤسسة، لن يبقى أمامك سوى الذهاب إلى المصرف أو إحدى الجهات الممولة، الأمر الذي غالباً ما يرتبط بقيود غير مرغوب فيها.

أما إن توفرت الشروط الميسرة لتأسيس شركة مساهمة صغيرة، فيمكن تأمين المال اللازم عن طريق جهة إصدار سندات الأسهم. الأمر الذي يرفع قيمة التمويل دون المساس باستقلالية المالكين الأساسيين.

كما سنستفيد من مشاركة العاملين الأكفاء في عمل وإدارة المؤسسة. حيث سيستفيد المستثمر من ثمرات استثماراته مباشرة، ويكون لديه الحافز الكبير لجودة أداء المؤسسة وتطوير أهدافها.

ستجد في الجدول التالي، ما يجب عمله لتأسيس شركة مساهمة صغيرة:

لائحة مستلزمات تأسيس شركة مساهمة صغيرة:
❖ يكفي شخص واحد كمؤسس. يجب توثيق عقد الشركة ونظامها الداخلي.
❖ يتم تأمين رأس المال التأسيس من طرح الأسهم من قبل المؤسس. ويجب ألا تقل القيمة الاسمية للسهم الواحد عن

خمسة ماركات، والقيم الاسمية الأعلى يجب أن تكون من مضاعفات الخمسة ماركات.

- ❖ يجب طلب الهيئات الفاعلة في الشركة (مجلس الإدارة، مجلس الإشراف والهيئة العامة) لاجتماعات دورية.
- ❖ وضع تقرير التأسيس. يجب أن يُدقق وضع التأسيس من قبل مجلس الإدارة وهيئة الإشراف ومن جهة ثالثة بانتظام (كمدقق حسابات أو مستشار ضريبي). يستدعى المدققون من قبل المحكمة ويُلزمون بإعداد تقرير التدقيق بعد حلف اليمين.
- ❖ يجب ألا يقل رأس المال التأسيسي عن مئة ألف مارك.
- ❖ التسجيل في السجل التجاري: تصبح الشركة شخصية اعتبارية قانونية، عند التسجيل بالسجل التجاري، الأمر الذي يعفي المساهمين من المسؤولية والضمانات الشخصية.
- ❖ مراقبة التأسيس من خلال التدقيق واتباع أنظمة ما بعد التأسيس.

٣ - ٥ مقر العمل:

يجب أن يُذكر أيضاً في خطة العمل عنوان مقر المؤسسة وسبب اختيار هذا المكان. وغني عن الإشارة ما لأهمية اختيار موقع المشروع من أثر على نجاح المؤسسة. يتعلق تحديد الموقع الصحيح للمؤسسة بالعديد من العوامل، نذكر منها على سبيل المثال:

- ❖ طبيعة عمل المؤسسة.
- ❖ متطلبات زبائنك.
- ❖ عادات التسوق والشراء (المشتريات) لزبائنك.

❖ التكاليف.

❖ أثر الموقع على تحديات المنافسة.

❖ مخططات تخصيص المساحات والأبنية.

❖ أن تأخذ بالاعتبار حماية البيئة.

❖ احتمال ظهور اعتراضات من الجوار (بسبب الضجيج أو العمل خارج أوقات العمل المعتادة).

للتوصل إلى قرار صائب، عليك أن تطرح على نفسك الأسئلة التالية ، قبل تفحص واختيار موقع المقر:

❖ هل يحضر زبائنك إلى محلك، أم أنك تذهب أنت إليهم في الأحوال العادية؟

❖ ما هي وسائل المواصلات التي يستخدمها زبائنك في الوصول إليك؟

❖ هل لديك مواقف سيارات كافية لزبائنك والعاملين لديك؟

❖ هل تتوقع زبائن من عابري السبيل، أم أن عملاءك يقصدونك تحديداً؟

❖ كيف يبدو موقع منافسك؟

❖ هل على موقعك أن يحقق صورة معينة (كأن يكون مكاناً متميزاً في مركز المدينة مثلاً)؟

❖ هل لك في موقع متميز من الدرجة الأولى منافع محددة، أم أنها مجرد نفقات زائدة؟

❖ في المجال الصناعي: هل لمعملك ومن خلال الضجيج أو مخلفاته من السوائل والغازات والمواد الكيماوية أية آثار جانبية على البيئة؟

❖ هل ستكون عملية التصنيع والإنتاج مستمرة على مدار الساعة؟ وهل سيزعج ذلك الجوار؟

❖ هل يوجد مدخل جيد لدخول وخروج السيارات الشاحنة الكبيرة؟

❖ هل تحتاج إلى موقع مغرٍ لإسكان الفنيين الخبراء؟ تعاني كثير من المصانع النائية من عدم الحصول على مثل هؤلاء الخبراء، أو تأمينهم إلا بمرتبات عالية جداً أو تأمين السكن لهم.

❖ هل لديك في الموقع المرتقب جميع الموارد اللازمة (الطاقة، توريد المواد الأولية، تصريف المياه وبقية المخلفات، مواقف السيارات، مساحات التخزين الكافية... إلخ)؟

❖ هل يوجد خطوط وسائل نقل عامة للعاملين؟

❖ هل يوجد لديك إمكانيات كافية لإطعام العاملين؟

عند اختيارك لموقع العمل لا تقبل بأنصاف الحلول. بل اهتم بالإرشادات التالية واتبعها:

❖ اختر الموقع الأمثل؛ لأن الشارع الجانبي قد يعني لك متجراً خالياً من الزبائن.

❖ تأكد من وجود إمكانيات لتطوير وتوسعة مكان عملك.

❖ خصص للموقع التمويل الضروري فقط، مع شيءٍ من المرونة.

❖ تأكد من وجود فترة إنذار كافية في عقود الإيجار.

❖ ضع لنفسك حق الشفعة (حق الأولوية) في الشراء، إذا ما عُرض المأجور للبيع.

❖ تأكد من موقف السيارات وترابط المواصلات العامة.

❖ تفحص عروض المؤسسين والمراكز التكنولوجية.

مثال عملي: شركة ترفلر شيك

اسم الشركة: شركة ترفلر شيك

تاريخ التأسيس: ١ . ٦ . ١٩٩٩

العنوان: Rübenacker 10b, 61231 Linsengemüs

الهاتف: (٠٦٨٢٤) ٢٥٥٠-٠

الفاكس: (٠٦٢٤) ٢٥٥٠- ٥٠

الإنترنت: http:\\ www.traveler-check.de

البريد الإلكتروني: info@traveler-check.de

واقع المؤسسة:

إن شركة ترفلر شيك هي مؤسسة خدمية في مجال السياحة، وتود كمؤسسة سياحية التسويق عبر الإنترنت، كما تود ومن خلال العرض مخاطبة المسافر في إجازة، الذي لا يستطيع أن يحدد بالضبط ما الذي يريده مع الشركات العارضة الكبيرة. يتألف هذا العرض من بيع تذاكر سفر رخيصة جداً مع عرض لرحلة مركبة فريدة وشاملة. يتكون قسم الرحلات الخاصة الشاملة في الوقت الحالي من عروض محدودة جداً، والتي تخدم موضوعاً محدداً فقط كالثقافة مثلاً. أما شركة ترفلر شيك فتود أن تقدم لزبائنها إمكانية وضع خط رحلة فريدة خاصة بهم.

الشكل القانوني:

تم اختيار نمط الشركة المساهمة الصغيرة كشكل قانوني، وذلك لإعطاء إمكانية المشاركة لمختلف المستثمرين، سواء في مرحلة التأسيس أو لاحقاً. كما يمكن أيضاً لمنظمي رحلات وعارضين إقليميين المساهمة في الشركة، بحيث يمكنهم تطوير تسويقهم وتحسين مبيعاتهم الخاصة من خلال شركة ترفلر شيك.



الإدارة والعناصر العاملة

يعتقد الممولون والمصارف، بأن الإدارة هي المسؤول الأول عن نجاح المؤسسة أو فشلها. إنَّ المشاركة برأس المال هي بالتالي وبالدرجة الأولى استثمار بالأشخاص أيضاً. كما أن للمنتجات والتكنولوجيا والأسواق أيضاً أهميةٌ خاصة. والأمر الحاسم لتطبيق الفكرة التجارية بنجاح، هو قدرات الإدارة التجارية والفنية لطاقم الإدارة.

يقول آرثر روك الممول الخرافي لتأسيس شركات مثل: أبل Apple وإنتل Intel وتيليدين Teledyne «إني أستثمر في الأشخاص وليس في الأفكار».

لذا تقوم البنوك وشركات التمويل الاستثماري بتفحُصِ إدارة المشروع وبقية العاملين بدقةٍ متناهية. وعندما تجد أن القدرات والمؤهلات القادرة على تجسيد نجاح فكرة المشروع متوفرة، ستجد أن أمامك فرصة للحصول على التمويل اللازم.

أما إن وجدت أن محادثاتك مع مقدم التمويل تقود إلى نتيجة مفادها أن هناك نقصاً في الكادر الفني، فعليك ولمصلحتك الخاصة أن تكون مستعداً لتلافي هذا النقص وإضافة الكادر الفني اللازم إلى طاقم الإدارة.



٤ - ١ إدارة المشروع:

اذكر في تقريرك أسماء الذين سيقومون بإدارة المشروع، وما هي الخبرات الفنية والإدارية التي بحوزتهم. وهل تجد أنهم يملكون النقاط الهامة اللازمة لتحقيق مخططاتك. قد يكون للخبرة المهنية والمعرفة بمجال العمل والنجاحات التي تحققت حتى الآن والكفاءة الاجتماعية، أهمية أكبر من الدرجة العلمية الأكاديمية. كما يمكنك أن تنوه إلى ثغرات الخبرة الموجودة والطرق التي سيتم بواسطتها استكمال إدارة المشروع.

٤ - ٢ بقية العاملين والمستشارين

الهيكلية التنظيمية للمؤسسة والعاملين فيها:

اشرح المخطط التنظيمي لمؤسستك. اذكر عدد العاملين لديك وما هي المؤهلات التي بحوزتهم، وما هي الهيكلية العُمرية للمؤسسة. ومن المهم جداً في هذا السياق القوى القيادية والأشخاص الأساسيين. وضِّح أسبابَ وجودِ مناصبَ هامةٍ مشغولة بأشخاص غير مؤهلين وتنقصهم الخبرة.

يتم شرح مهام كل عامل على حدة على شكل توصيف وظيفي. ويمكن أن يتكون هذا التوصيف من العوامل الأساسية التالية:

- ❖ توصيف مركز العمل وصاحب هذا المركز.
- ❖ المتطلبات المهنية في شاغل هذا المركز.
- ❖ الترتيب الوظيفي التنظيمي للمركز.
- ❖ مهمات المركز الوظيفي بالتفصيل.
- ❖ الكفاءة والأهلية (مهنياً، الانضباط، صلاحيات التصرف) أما بالنسبة لخطة العمل، فيكفي أن تحوي التوصيف الوظيفي للمراكز القيادية.

المستشارون:

اذكر في خطة العمل أسماء أهمّ المستشارين لديك. لا يعتبر تناول المشاورين من أمثال المشاور الضريبي أو مستشاري إدارة الأعمال أو وكالات الدعاية والإعلان من الأمور السلبية، بل هو دليل على حِرفيتك. اذكر المهام المنوطة بالمستشارين، وما هي المدد الزمنية التي يمضونها في المؤسسة، وكم تبلغ تكاليف استحقاقاتهم وما هو شكل ارتباطهم بالمؤسسة. هل يُكلَّف المستشار بمهمات محددة جداً وزيارات متقطعة متباعدة، أم أنه يحضر بشكل منتظم ليوم واحد في الأسبوع فقط، بصفة مدرب أو موجه للعاملين في مجال محدد. وقد يكون مشاركاً في المجلس الاستشاري مثلاً.

أسئلة حول التنظيم والإدارة:

- كيف يبدو الهيكل التنظيمي لمؤسستك؟
- كم عدد العاملين لديك بالكامل؟
- من هم أهم الأشخاص في المؤسسة، ما هي فعالياتهم، وما هي مؤهلاتهم وما هي نشأتهم المهنية؟
- ما هي النجاحات المهنية التي حققتها حتى الآن والخبرات أو المؤهلات التي يمكنك أن تُبرزها؟
- ما هي الخبرات التي بحوزتك، والتي لها علاقة هامة ومباشرة بفكرة مشروعك؟
- أين يكمن حافزك الشخصي؟
- ما هي الثغرات في فريق الإدارة؟
- أين تقع نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي الحالي؟

❖ ما هي المراكز الهامة في العمل التي يجب أن تُشغل في المستقبل أيضاً؟

❖ هل أنت مستعد لجلب بعض القوى العاملة الخبيرة إلى مؤسستك؟

❖ إلى أي مدى أنت مرتبط بالعاملين الأساسيين لديك؟ وهل يمكنك استبدالهم عند الضرورة؟

❖ كيف تُدفع مستحقات الفنيين الأساسيين (هل يتقاضون نسبة من الأرباح أو راتب مقطوع أو مكافآت متقطعة)؟

❖ هل توجد عقود مع مستشارين خارجيين؟

❖ هل يوجد مجلس استشاري أو مجلس إشراف؟

إرشادات:

❖ لا تقلل من أهمية التشكيلة الصحيحة لفريق الإدارة. وإن كان هناك نقص في أحد فروع الخبرة، فعليك تقوية الفريق الإداري.

❖ لدى المؤسسات الصغيرة والفتية على الغالب مشكلات بالتعاقد مع مدراء خبراء مؤهلين؛ لذا عليك أن تفكر جِديّاً بإيجاد الحوافز والمغريات لمثل هؤلاء، كأن تشركهم بالمؤسسة وتجعل لهم نصيباً فيها؟



مثال عملي: شركة ترفلر شيك المساهمة

إدارة المشروع:

تكون إدارة المشروع مسؤولة أمام مجلس الإدارة الذي يتألف من المؤسسين الأربعة. لقد جمع المؤسسان (ج) و (د) الخبرة لإدارة هذه الشركة من إنشائهم وتشغيلهم مؤسسة تصميم مواقع الإنترنت. يعمل

لدى هذه المؤسسة حالياً أربعة موظفين أحرار بدوام جزئي. ويقوم المؤسس (د) بمسك دفاتر الحسابات بالتعاون مع مستشار ضريبي (ل). وسوف ينخرط هذا المستشار في توجيه أعمال شركة ترفلر شيك المساهمة بشكل أقوى في المستقبل.

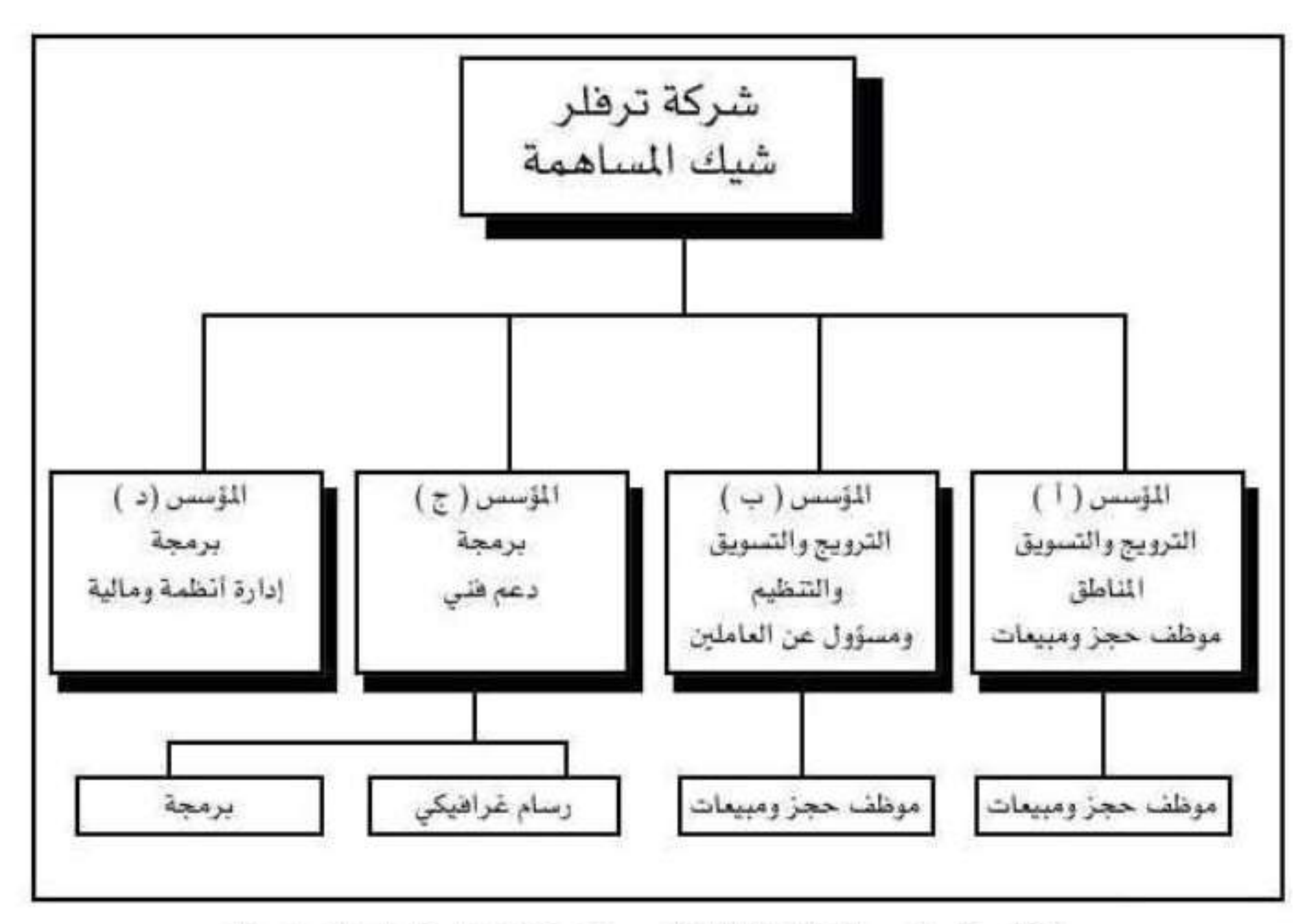
المؤسس (ب) كان يدير، أثناء عمله السابق لدى مكتب للسفريات وتنظيم الرحلات، قسم التسويق والترويج المؤلف من ثمانية أشخاص.

الهيكل التنظيمي والعاملين:

عند استلام العمل ستتألف شركة ترفلر شيك المساهمة من المؤسسين الأربعة فقط. وعند الحاجة سيتم تكليف العاملين الأحرار الذين يعملون لدى شركة المؤسسين (ج) و (د) للإنترنت؛ وذلك لاستيعاب أوقات ذروة العمل، كما يُعَدُّ أيضاً مع العاملين الأحرار رسام غرافيكي، سيتولى مهام تصميم صفحات الإنترنت.

بالنسبة لمجال التسويق والترويج سيتم في سنة التأسيس توظيف اثنين من العاملين في حجز وبيع تذاكر السفر. وذلك للتخفيف عن المؤسسَين (ا) و (ب) كي يتفرغا للتعرف على عملاء جدد في مجال الخدمات السياحية. كما أنه من المخطط إجراء تعيينات إضافية في مجال التسويق والترويج، إن تبين وجود طلبيات كثيرة من السنة الأولى. وسيتم في السنة التالية تعيين اثنين آخرين في مجال الترويج. وهذا ضروري كي يتسنى للشريكين (أ) و (ب) التركيز على الاتصال بالعارضين.





شكل رقم ٤ : المخطط التنظيمي لشركة ترفلر شيك المساهمة

المؤسسان (ج) و (د) منظِّمان أصلاً في (هيئة عمل المؤسسات التكنولوجية للشباب)، والمدعومة أيضاً من مركز مؤسسي التكنولوجيا في المنطقة. حيث يتم شهرياً مناقشة المشكلات النمطية المستجدة لدى المؤسسات الفتية.





خطوات تطوير المؤسسة

وضِّح الخطوات التالية لتطوير المؤسسة ومنتجاتها والشروط التي يجب تحققها لذلك (مثل التمويل والعاملين والتنظيم... إلخ). واذكر النقاط التالية:

- **خطِّط إنجاز فكرتك الجديدة:** اشرح خطة عملية الإنجاز والمعدات اللازمة لذلك. بيِّن أيضاً ما هي الاستطاعات وإمكانيات التوسع اللازمة للوصول إلى حجم الإنتاج الذي تطمح إليه.
- **المنتجات البديلة، توسعة مجال استطاعتك:** عليك أن تبين هنا، أياً من منتجاتك الحالية ستستبدله بالمنتجات الحديثة ومتى. ما هي عمليات التطوير الضرورية والآلات أو المعدات التي يجب تركيبها. واشرح أيضاً على سبيل المثال ما هي المنتجات أو الاستخدامات الجديدة التي يمكن أن تُستحدث على أساس تقنية فكرتك الجديدة.
- **مخطط خطوات تطوير المؤسسة:** اشرح خطوة بخطوة متى وكيف ستتم الإنجازات ومتابعة تطوير نشاطاتك أو توسعتها. بين الخطوات المستقبلية لتطوير المؤسسة.

أسئلة حول الإنجازات:

- ❖ لِمَ تُصنِّع بنفسك، ولماذا لا تقوم بالتصنيع بنفسك في بعض الحالات ؟
- ❖ ما هي طريقة التصنيع، وما هي معدات الإنتاج التي لديك أو التي تنوي استخدامها؟
- ❖ ما نسبة ما تصنعه بنفسك من كامل المنتج؟
- ❖ ما استطاعة التصنيع لديك؟ ما عدد القطع التي تنوي تصنيعها؟
- ❖ ما قيمة التمويل اللازم لمعدات التصنيع، أو لتوسعة الاستطاعة الحالية؟
- ❖ ما هي الإجراءات التي ستتخذها لضمان جودة الإنتاج؟

أسئلة حول تأمين المواد الأولية والسياسة اللوجستية:

- ❖ ما هي المواد الأولية أو القطع التي تستأجرها من موردين؟ كيف تبدو هيكلية الموردين لديك؟
- ❖ ما حجم المستودعات الذي تخطط له؟

أسئلة حول متابعة التطوير:

- ❖ متى ستستبدل منتجاتك الحالية بالمنتجات الجديدة؟
- ❖ ما هي الخيارات والتطورات التالية التي تخطط لها؟
- ❖ ما هي المنتجات أو الاستخدامات الأخرى التي يمكن أن تشتق على أساس تقنيتك؟
- ❖ هل تحقق الشروط الفنية والعمالية لتطوير منتجات جديدة؟ وكيف يمكن تأمين التمويل؟
- ❖ كم عدد العاملين الذين تحتاجهم، وما هي الخبرات والمؤهلات التي يجب أن يحضروها معهم؟

مثال حي: شركة ترفلر شيك المساهمة:

تخطط شركة ترفلر شيك المساهمة كي يصبح لديها خلال ثلاث سنوات عرض كامل على صفحتها الخاصة من الإنترنت. بحيث يستطيع الزبون وبكبسة زر اختيار مسار رحلةٍ خاصةٍ في أوروبا ونقاط أخرى بعيدة. وذلك من خلال شبكة من عارضي الرحلات المتنوعة. تقوم شركة ترفلر شيك بإجراء الحجوزات الإفرادية وتقدم للزبون عرضاً شاملاً.

كما تخطط الشركة لشراء مزوِّد خدمة إنترنت خاص مع بداية العام الثالث، وذلك كي لا تضطر للاعتماد على مزود خدمة آخر. وتقوم في البداية بتأجير الطاقات الفائضة إلى مؤسسات أخرى.

ومن المخطط أيضاً إتمام إنشاء مركز الحجز الهاتفي مع نهاية السنة الرابعة. ستبدأ الشركة عملها بعدد محدود من الموظفين (ثلاثة إلى خمسة فقط)، ثم تتم زيادتهم بالتدريج حسب حاجة المركز.

تأمل الشركة بأن يصل رقم الأعمال إلى عشرة ملايين مارك مع نهاية السنة الثالثة، وإلى عشرين مليوناً بعد خمس سنوات.

يفكر المؤسسون بتوسعة نطاق العروض لتشمل دولاً أوروبية أخرى بدأً بالدول الناطقة بالألمانية (سويسرا والنمسا). وسيكون بالإمكان مشاهدة عروض شركة ترفلر شيك، على كل كمبيوتر في جميع أنحاء العالم، ما دام متصلاً بشبكة الإنترنت. كما يمكن للزبون مشاهدة العروض المختلفة باللغة التي يشاء.

ويبقى الهدف الأساسي هو سوق ألمانيا؛ لأنها هي المجال الأوسع والأكثر تنوعاً.



السوق وحالة المنافسة

٦ - ١ السوق:

يمكن لمؤسستك أن تنجح إن توفرت سوق تستوعب منتجاتك أو فكرتك الجديدة، كما يُشترط للتسويق الناجح لمنتجاتك الحديثة، نمو السوق بشكل مطرد مع ما يرافقه من تزايد في حجم مبيعات مؤسستك.

لذا يهتم مانحو القروض كثيراً بجمع معلومات دقيقة عن حالة السوق، هنا عليك أن تبين ومن خلال تحليل علمي مدى استيعاب السوق أو المجال الذي تعمل فيه، وتذكر في تقريرك معطيات عن حجم السوق ومردود الفروع المشابهة ومعوقات دخول السوق وحجم المنافسة والموردين والزبائن وطرق التسويق.

تحديد كامل السوق والسوق المستهدفة:

يُنتظر أن تَذكر في تقرير خطة العمل معلومات حول حالة السوق عامةً ومجال السوق الذي تسعى إليه. وقبل أن تذكر ذلك، عليك أن تعرف أولاً ما هو السوق الشامل وما هو بالضبط السوق الفرعي الذي تهدف للعمل عليه.

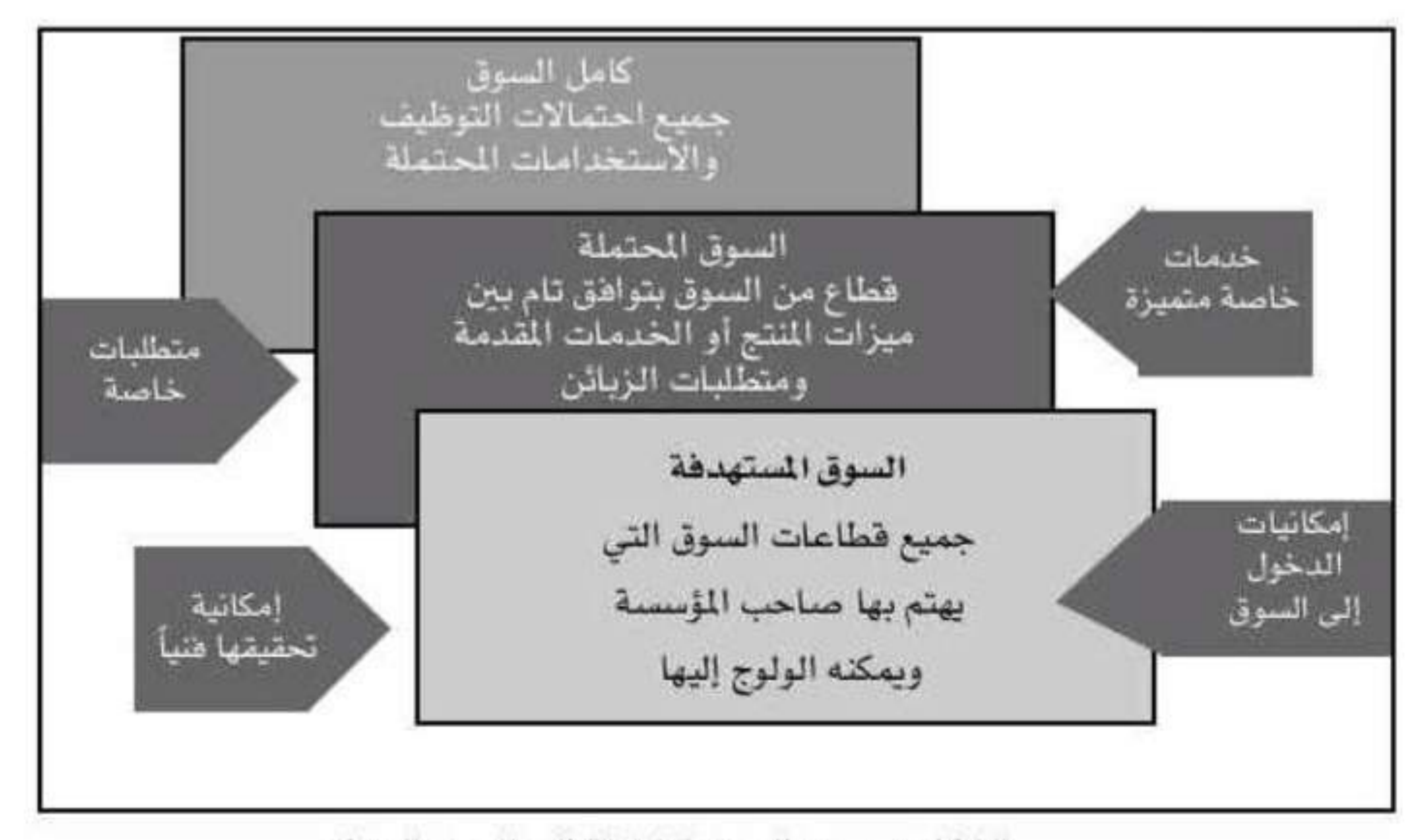
يشمل كامل السوق جميع الإمكانيات التي يمكن أن تفكر بها لاستخدامات منتجاتك أو خدماتك التي ستقدمها، لا تتوقع أن يهتم كامل السوق أو جميع الزبائن المفترضين بفكرتك التجارية؛ لأنه لا



توجد لدى جميع الناس المتطلبات نفسها الاحتياجات ذاتها. كذلك لا يمكن أن تكون جميع فئات الزبائن والمستهلكين مصدر ربح لك أو يمكنك الوصول إليهم بسهولة؛ لذا عليك أن تختار من كامل السوق مجموعة الزبائن التي:

- ❖ يمكن لمُنْتجكَ أو خدماتكَ أن تقدم لها أكثر الفوائد.
- ❖ يمكنك الوصول إليها بشكل جيد.
- ❖ لديها الاستعداد لدفع ما تستحقه منتجاتك أو خدماتك.

الأمر الذي يعني في لغة التسويق أنَّ عليك أنْ تحدد تماماً السوق الذي تهدف إليه وتُوصِّفه. وكلما نجحت بذلك أكثر أمكنك التوفيق بين خدماتك واحتياجات زبائنك، وكان نجاحك في عملك أكبر. إنَّ من أخطاء التسويق الكبرى هو أن لا تُعرف السوق المستهدفة على حقيقتها، لدرجة أنك تبالغ بتقديرها، سلباً أم إيجاباً.



الشكل ٥ : من السوق الشاملة إلى السوق الهدف

تعلمنا التجارب والخبرات، أنه لا يمكن أن ننجح بمنتاجاتنا أو الخدمات التي نقدمها إلا عندما نعرف بالتحديد متطلبات الزبائن ونحقق لهم رغباتهم. لن يكون الأمر مجزياً، إن كنا سنصنع منتجاً خاصاً لكل زبون حسب رغبته؛ لذا عليك أن تُقسِّم زبائنك المحتملين - أي كامل السوق - إلى مجموعات (قطاعات السوق) حسب عوامل منطقية (انظر الشكل رقم ٦). فيمكنك أن تصنف الأسواق حسب مجالات الاستخدام مثلاً، أو متطلبات الزبائن بالنسبة للسعر والنوعية، حسب حجم المؤسسة أو حسب تصنف الأسواق وتقسمها إلى التكنولوجيا والإبداعات الحديثة. الأمر الهام جداً للمؤسسات المتطورة. سيكون لعوامل التقسيم هذه أهمية قصوى، إن كانت ستقود إلى مجموعات من الزبائن لهم متطلبات وطبائع في الشراء متشابهة. كما يجب من ناحية أخرى أن يكون حجم السوق المستهدفة كبيراً إلى الحد الذي يصبح معه العمل مجدياً؛ ولهذا الغرض يجب أن يستفاد من هذه العوامل لتصنيع المنتج وتحديد سعره وكيفية المنافسة به.

وهكذا نجد أن التقسيم بالنسبة لبائعي الألبسة من المقاسات الكبيرة جداً، يجب أن يكون حسب مقاسات الأجسام والألبسة الجاهزة، أما بالنسبة لبائعي السيارات فلا يمكنك أن تختار الآن من هذه التقسيمات المحدِدَة للسوق، المجموعة التي تناسبك أكثرَ من غيرها. فيكون هذا هو السوق الذي تهدف إليه. ويجب ألا يكون هدفك العمل على جميع القطاعات، بل فقط تلك التي يمكن أن تعدك اليوم وفي المستقبل بالربح الأوفر. للإجابة عن هذا السؤال يجب أن تتبع الاعتبارات التالية:

- حجم القِطاع (السوق الهدف).
- مدى نمو هذا القِطاع (السوق المستهدف).
- مدى تطابق المنتج مع متطلبات الزبائن.
- احتمال أن تؤثر عليك المنتجات المنافسة فتحد من نشاطك.
- شدة المنافسة.
- إمكانية الوصول إلى الزبائن.



الشكل ٦ : أسس وعوامل تقسيم وتصنيف الأسواق

عليك أن تراعي عند الاختيار مدى قدرة هذه المجموعة من المستهلكين على الدفع؛ لأنه ماذا تفيدك أكبر الطلبيات وأفضلها، إن لم تسدد الفاتورة في النهاية. كما أن الذي سيطلع على خطة عملك

سيسألك عما تعرفه عن إمكانية زبائنك واستعداداهم للدفع؛ لذا عليك أن تستعلم عن أهم زبائنك من بعض البنوك أو المصادر المطلعة الموثوقة.

يبقى أن نقول باختصار: إنَّ تقسيم السوق إلى قطاعات سيساعدك على تطوير إستراتيجية مناسبة للسوق الذي تهدف إليه ورفع وتيرة فعاليتك.

دراسة السوق . لكن كيف؟

بعد أن حددت السوق الذي ستتوجه إليه عليك بجمع بعض المعلومات حوله؛ لأن من سيقرأ خطتك للعمل من البنوك أو مانحي القروض، يتوقع أرقاماً دقيقةً وحقائق محددة حول حجم السوق ومدى نموه حول قوى المنافسة ونقاط ضعفها ومتطلبات الزبائن وطباعهم. أي أنَّ عليك القيام باستقصاء حالة السوق؛ الأمر الذي قد يكون مكلفاً وعسيراً في بعض الحالات .

أما إن أردت إدخال نموذج مُحسن لنموذج معروض أصلاً في السوق، أو كنت تعمل في سوق قائم أساساً فسيكون من السهل عليك جمع هذه المعلومات. نعرض لك فيما يلي بعضاً من مصادر المعلومات المناسبة:

- مصادر الإحصاءات الرسمية، الصادرة عن مكتب الإحصاء الحكومي.
- بعض المواد الإحصائية لمكتب الإحصاء.

  الكتاب السنوي الحكومي.

  المجلة الشهرية للإحصاء والاقتصاد.
- منشورات أخرى، مثل تقارير المحافظات وإدارة التجارة الخارجية و تقارير وزارة الصناعة.

❖ نشرات ومعلومات مكتب المعلومات الأجنبية.

❖ نشرات ومعلومات مكاتب الإحصاء في المحافظات.

❖ الكتب السنوية والتقارير ربع السنوية والشهرية، التي تزود بالمعلومات عن المقاطعات المختلفة.

❖ نشرات ومعلومات الوزارات ومؤسسات أخرى.

❖ تقارير وزارات الاقتصاد والمالية والبحث العلمي والصناعة والزراعة.

❖ تقارير مكاتب النقل والاتصالات والإدارة العامة والأرصاد الجوية وسلطات تخطيط المدن.

❖ معلومات من الاتحادات التجارية.

❖ إحصائيات الفروع، تقارير ومقارنات بين المؤسسات.

❖ تجميع وتحضير بيانات من مصادر رسمية وغير رسمية.

❖ معلومات من معاهد ومؤسسات علوم تجارية.

❖ المعهد الألماني للبحوث الاقتصادية، برلين.

❖ منظمة البحوث الاستهلاكية، نورنبرغ (مؤشرات القوة الشرائية).

❖ أرشيف التجارة العالمية، هامبورغ.

❖ معهد البحوث التجارية في جامعة كولون.

❖ المركز الأوروبي للبحوث التجارية، مانهايم.

❖ منشورات:

❖ كتب وصحف ومجلات تخصصية.

❖ منشورات شركات، تقارير تجارية، معلومات عن منتجات جديدة ... إلخ.

❖أدلة المشاركين في المعارض.

❖ معلومات ونشرات لمؤسسات مانحة للقروض.

❖ معلومات ناشري مجلدات فهارس عناوين المؤسسات والشركات والمسوقين (أدلة) ومطابع الصحف (تقارير حول مجموعات معينة من المنتجات.

❖ منشورات من بحوث واختبارات حول القوة الشرائية وطبائع الشراء).

❖ الإنترنت وبنوك المعلومات.

❖ معلومات من منظمات دولية.

❖ مكاتب الإحصاء التابعة للاتحاد الأوروبي.

❖ منظمة الزراعة والغذاء العالمية (FAO)، الأمم المتحدة، البنك الدولي.

أما بالنسبة للإبداعات الحديثة والأسواق الفتية جداً، التي لم تنشر بعد أية معلومات أو أرقام مؤكدة عنها فعليك أن تجد طرقاً أخرى لتوَصِّفها. وهنا لستَ مضطراً في أغلب الأحيان للقيام بدراسات مُكلفَةٍ للسوق. لكن إن قمت بذلك، فإنك ستوفر كثيراً من الوقت وتتعرف على قطاع سوقك والعاملين فيه بشكل أفضل.

١ تعريف المعطيات والأهداف	٢ اكتساب معلومات داخلية واستقصاءات ثانوية	٣ استقصاءات رئيسية	٤ تحليل
- شرح دقيق للمجموعات المستهدفة ومتطلباتها. - معرفة المنافسين مع الحلول المتشابهة. - ميزات وسيئات منتَجي في ضوء مقارنة مع المنافسين.	- نظام معلومات التشغيل، تقارير معارض ودعايات. - إحصاءات رسمية. - اتحادات وغرف الصناعة والتجارة. - الجامعات ومراكز البحوث. - تحليل الاختراع وخدمات المعلومات.	- استفتاء الزبائن - إجراء تحليلات للسوق. - محادثات ومشاورات مع الخبراء.	- متطلبات المستهلك الأساسية. - قطاعات السوق المربحة. - تقدير قيمة السوق. - إشارات حول ثبات الأسعار. - عوامل تكوين المنتج.

الشكل ٧: إجراءات تحليل السوق

يُفضَّل أن تتبع الخطوات التالية:

❖ ضع لائحة بالأسئلة التي يجب الإجابة عنها.

❖ ضع لائحة بالمعلومات التي تحتاجها للإجابة عن هذه الأسئلة، وأين يمكنك أن تجد هذه المعلومات الضرورية (مثل: فهارس الفروع، البنوك، مجلات اختصاصية، مكاتب الإحصاء، مكاتب ودوائر تسجيل الاختراعات ، بنوك المعلومات، الإنترنت، المعارض، اتصالات شخصية ... إلخ).

❖ هيئ استمارة استبيان وأجرِ ما أمكنك من المحادثات مع زبائن محتملين وموردين واختصاصيِين. كن فاعلاً بذلك واستغل جميع المعلومات الممكنة مهما كانت بسيطة.

❖ لا تركز على الأرقام فقط، بل اشرح سوقك المستهدفة، والفرع الذي تنتمي إليه وتطوراتها المستقبلية. استنتج من ذلك العوامل التي يمكن أن تؤثر بهذه التطورات ومدى أهمية هذه العوامل لمؤسستك.

ستصل دوماً أثناء قيامك بالتحليل إلى النقطة التي لا تجد معها البيانات الموثوقة تماماً، الأمر الذي غالباً ما يحصل أثناء تقييم حجم كامل السوق والسوق المستهدفة، وعليك في هذه الحالة أن تقدر بعض الأمور؛ لا تخمن كل شيء وبشكل عشوائي، بل الجزء الهام من مرحلة التخطيط وعملية اتخاذ القرار. وعليك أن تتقيد بالملاحظات التالية أثناء التخمين والتقدير:

❖ أن تبني على أسس سليمة ومضمونة: يمكن للكثير أن يكون مجهول المصدر. لكن عندما تستند إلى أرقام سهلة التحقق والبرهان، تكون قد وضعت تقديراتك على أساس صلب.

❖ الطرق المنطقيـة: يجب أن تسيـر التقـديرات بشكل منطقي ومتسلسل، ولا تحتوي على قفزات بالأفكار. ولا تستند أيضاً على فرضيات وهمية.

❖ مقارنة المصادر: تأكد مثلاً من المعلومات التي حصلت عليها من مرجع أو مقابلة ما، من مصادر أخرى إن أمكن.

❖ الفعالية: لا تتوقع أن يقودك الطريق المباشر دوماً إلى الهدف. فإن لم تجد مثلاً المقاس أو القطعة المطلوبة بالذات فابحث عن البديل الذي له علاقة بالشيء الذي تبحث عنه.

❖ تفحص النتيجة: تفحص في النهاية كل تخمين أو تقدير بدقة، واسأل نفسك فيما إذا كانت النتيجة جيدة ومعقولة فعلاً.

تتألف اللائحة التالية من بعض الأسئلة التي يجب أن تأتي عليها في خطة المشروع. ولا تجزع من بعض الأسئلة التي قد لا تستطيع الإجابة عنها. حاول ما أمكنك أن تجد المعلومات الضرورية أو الإجابات المناسبة لأكبر عدد ممكن من الأسئلة. وإن بقيَ الكثير منها دون إجابات فهذا يعني أنك لا تعرف سوقك جيداً وأن مجازفتك كبيرة أيضاً.

أسئلة حول تطوير السوق:

❖ كيف يمكنك توصيف فرعك من السوق، وكامل السوق والقطاع الذي تهدف إليه وتحدد الفروق بينها؟

❖ لم تستهدف هذا القطاع من السوق تحديداً؟

❖ ما هو حجم وتطلعات السوق، وما هي نسبة نمو كامل السوق والقطاع الذي تهدف إليه؟

❖ ما هـي التوجهات التي تراها في كامل السوق والقطاع الذي تهدف إليه؟

❖ ما هي العوامل التي تحدد تطور السوق؟ وما هو الدور الذي تلعبه الإبداعات الحديثة والتقدم التكنولوجي؟

❖ في أي مجال من التطور أصبح فيه قطاع سوقك؟

❖ كيف تتطور تكاليف المواد الأوليـة، وكيف يمكنك أن تحـصل على أسعار منتجاتك من السوق؟

❖ ما هي مصادر معلوماتك عن السوق؟ وعلى أية فرضيات ترتكز تقديراتك؟

أسئلة حول الفرص والمخاطر في السوق:

❖ ما هي عوامل النجاح الأساسية في السوق الذي تسعى إليه؟

❖ ما هو المردود الذي ستحققه في هذا المجال؟

❖ ما هي المعوقات التي تحول دون دخولك إلى السوق؟

❖ مـا هـي القـوانين والأنظمـة التي تؤثر في السـوق؟ ومـا مـدى تأثر مؤسستك بذلك؟

أسئلة حول متطلبات الزبائن وتصرفاتهم:

❖ من هم زبائنك الحاليون والمستقبليون؟

❖ ما هي متطلبات زبائنك واحتياجاتهم؟ ما هي العوامل التي تؤثر في الشـراء (هل هي مـواصـفـات المنتج، السـعـر، الخـدمـة، الشكل الخارجي أم أساليب الترويج)؟

❖ لماذا يشتري زبائنك من عندك؟ ومشترون آخرون لا يفعلون ذلك؟

❖ كيف تبدو عملية اتخاذ القرار بالشراء؟ كم تستغرق هذه العملية ومن الذي يتخذ القرار؟

❖ ما حجم كمية الشراء التقليدية؟

❖ ما حجم مؤسسات زبائنك؟ إلى أي مدى أنت مرتبط بزبائن مبيعات الجملة؟

❖ ما هي إمكانيات تحكم الزبائن بالسوق (كالأسعار ونوعية المنتجات)؟

نصيحة:

❖ عليك بتحليل السوق بنفسك أولاً، وإجراء العديد من المحادثات مع الزبائن والموردين والخبراء؟

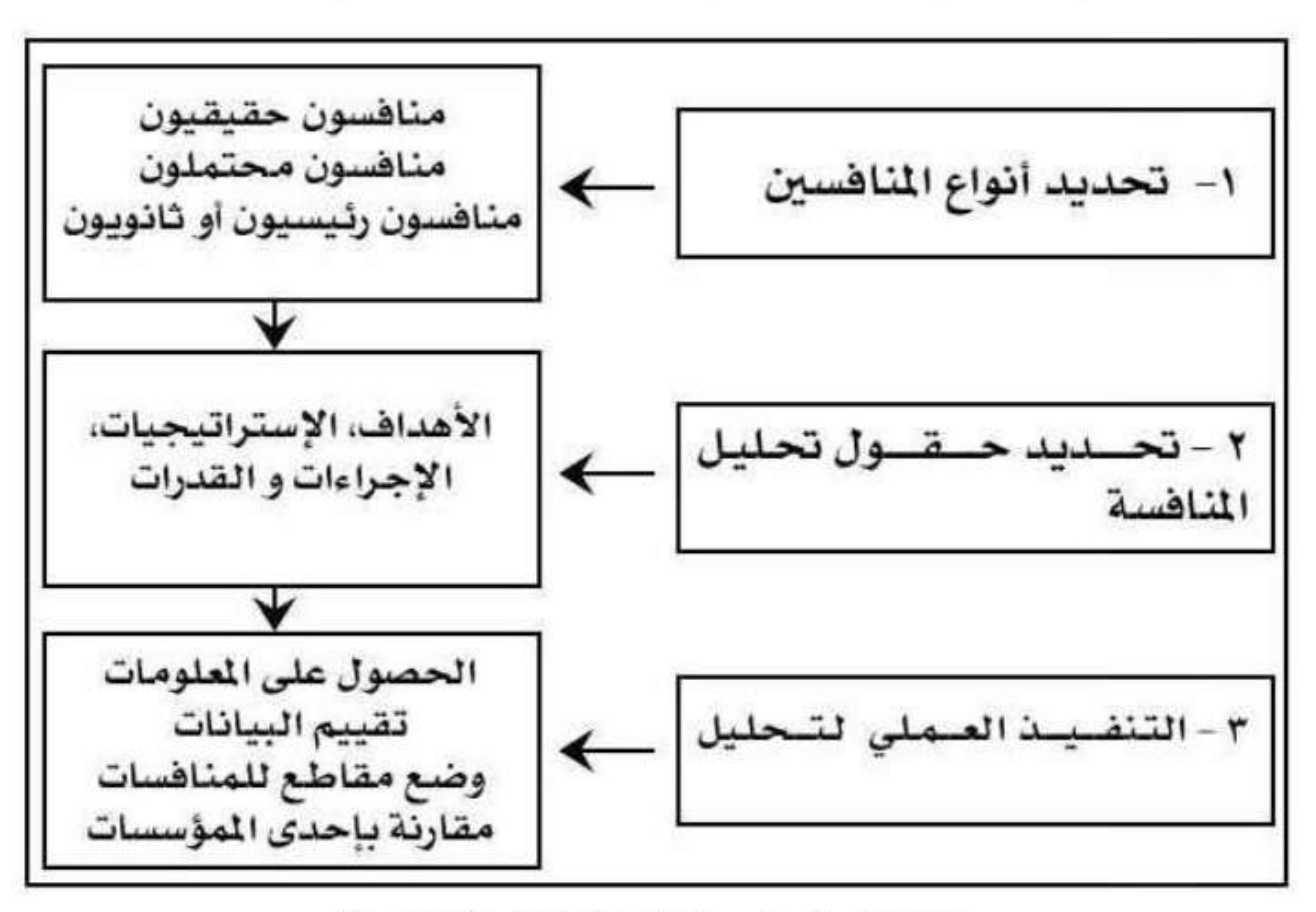
❖ احصل على الدعم اللازم من الجامعات (من البحوث ومشاريع التخرج).

❖ استخدم تحليلك للسوق للتعرف على أشخاص هامين.

٦ - ٢ المنافسة:

يعتقد كثير من رجال الأعمال وأصحاب المؤسسات - خصوصاً أولئك الذين لديهم منتجات حديثة متطورة - أنه ليس لهم من منافس. ولهذا الاعتقاد أسباب كثيرة. لا يعترف المرء في أغلب الأحيان، أن كل مشكلة يمكن أن تُحلَّ بعدة طرق وأساليب؛ حيث يمكن للجراح مثلاً إجراء العملية الجراحية بالمشرط أو بأشعة الليزر أو بواسطة شعاع الماء. كما يمكن تغطية الجرح وتضميده باللاصق الطبي أو بالضماد أو بأنسجة خاصة أو برذاذ طبي. ويمكن لرجل الأعمال السفر من بلد إلى آخر، بالطائرة أو القطار أو السيارة.

لكن غالباً ما يكون المنافسون مجهولين؛ لذا عليك القيام بتحليلٍ للمنافسين المحتملين، وذلك من أجل مصلحتك الخاصة. يبين لك الشكل رقم ٨ كيف يمكنك القيام بذلك على أفضل وجه.



الشكل ٨ إجراءات تحليل المنافسة

من هم المنافسون؟

عليك أن تحدد أولاً، المؤسسات التي يمكن أن تشكل منافسة لك. حيث يمكنك أن تَعُد جميع الشركات التي تبيع ذات المنتج أو شبيهه، أو تقدم إلى زبائنك الذين تتطلع إليهم الخدمات نفسها أو شبيهاتها منافسين حقيقيين. إضافةً إلى ذلك، يمكن أن توجد بعض المؤسسات التي قد لا تقف منك موقف المنافس اليوم، لكنها قد تصبح منافستك المستقبلية من خلال تطويرها لبرنامج إنتاجك (منافسون محتملون). في الجدول رقم ٣ تم جمع أمثلة لمؤسسة تقوم بتصنيع مشارط جراحية للمستشفيات.

المجموعة في الوقت الحاضر	ستصبح غداً منافسة من خلال	مـثـال
مورد	الاندماج نحو الأمام	مورد المعادن الخاصة يعرض تقديم مشارط جراحية
وسيط وزبون	التكامل إلى الخلف	تاجر تجهيزات طبية يصنّع مشارط جراحيه بنفسه
مؤسسة لديها تكنولوجيات حديثة	الاستبدال	منتج بصريات ليزرية يتحول لتصنيع مشارط جراحية ليزرية
منافسة أجنبية	التوسع إقليمي	مؤسسة مجرية تدخل السوق الألمانية
مؤسسة لديها تكنولوجيا مشابهة	التنوع والتحول صناعي	مصنع سكاكين يعرض مشارط جراحية
مورد يورد إلى نفس الزبائن	التوسع بالإنتاج	مورد للمستشفيات يوسع برنامجه إلى المشارط الجراحية
مؤسسة تبيع ذات المنتج لكن إلى جهات أخرى	توسع بجهات البيع	مصنع مشارط، لم يبع ذلك للمستشفيات قبلاً، لكنه يفعل ذلك الآن

جدول ٣ : منافسات بديلة مختلفة

قد يكون من العسير والمكلِف جداً تفحص جميع المنافسين المحتملين في حالة وجود عدد كبير منهم في مجالك. كما أنه ليس من المنطق في بعض الحالات أن تضع كلَّ منافس صغير تحت المجهر؛ لذا عليك أن تَقسِم المنافسين إلى فئتين (رئيسين وثانويين). المنافسون الرئيسون، هم تلك الشركات التي تلعب دوراً رئيساً في السوق الآن وفي المستقبل. كما تنتمي إلى هذه الفئة أيضاً تلك المؤسسات التي تشابهك إلى حد بعيد.

فلن تتمكن مثلاً وكالة دعاية وإعلان محلية صغيرة مؤلفة من ثمانية عناصر، من منافسة مؤسسة دُولية، حتى وإن كانتا تعملان في

ذات المجال والمدينة؛ لأن المؤسسات الكبيرة ستعمل في الغالب لصالح الشركات الكبيرة، والوكالات الصغيرة تعمل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهكذا تجد أن لا أحد يعترض طريق أحد. أي أن المنافسين الرئيسيين في هذه الحالة هم وكالات الدعاية الصغيرة والمتوسطة المحلية التي يبلغ عدد العاملين فيها ما بين خمسة عاملين إلى عشرين. والأهم من بين هؤلاء هم أولئك الذين يطمحون إلى الفئة ذاتها من الزبائن (كالمؤسسات التجارية مثلاً).

تفحص قوى المنافس ونقاط ضعفه:

عليك في الخطوة التالية أن تتفحص نقاط القوة والضعف لدى منافسك. قَيِّم جميع المنافسين الرئيسين (الحاليين والمحتملين)، وذلك من خلال الاعتبارات التالية: حجم المبيعات و حجم المعاملات، معدل النمو، المنتجات، حصته من السوق، خدمات الزبائن، الأسعار، الموقع وقربه من الزبائن، الجَدارة والأهلية... إلخ.

ستجد في الجدول رقم ٤ النقاط التي يجب مراعاتها عند تحليل المنافسة، قارن بين مؤسستك والمنافسين الآخرين، وذلك من خلال هذه النقاط وحدد ميزات منافسك عليك. من أجل الوضوح عليك أن تتخلى في خطة المشروع، عن التفاصيل غير الضرورية. وعليك أن تأخذ بعين الاعتبار أنَّ تقييم الزبائن هو الذي يقرر في الحكم على نقاط القوة والضعف لدى المنافس، وليس تقييمك. ضع نفسك إذاً في موضع الزبائن، وربما يكون من الأفضل أن توجه إليهم الأسئلة في إطار استطلاعك عن حالة السوق. وستجد أنك ستحصل على المعلومات بسرور.



تحريك الزبائن للمشاركة بالتقييم:

١. ضع المتطلبات المحتملة كما تراها من وجهة نظرك، واطلب من الزبائن المشاركة بتقييم وتحديد مركز المؤسسة.

٢. اطلب من زبائنك تقييماً شخصياً لخططك ومشروعك مقارنةً بالمنافس.

٣. حرض زبائنك على الإدلاء بآراء وتصريحات واضحة.

٤. لا تبحث عن الموافقات والمجاملات أو الشهادات الحسنة، بل عن نقد العيوب و نقاط الضعف .

أسئلة حول تحليل المنافسة:

❖ من هم أهم المنافسين الذين يقدمون أو يطورون منتجات مشابهة. ومن منهم يحل مشكلات المستهلك بمنتجات أو تكنولوجيات مختلفة؟

العناصر	الإجراءات والفعالية
المنتجات	❖ برنامج الإنتاج / ـ التشكيلة. ❖ نوعية المنتج، نقاط القوة ونقاط الضعف. ❖ تكنولوجيا المنتَج. ❖ عمر تصميم المنتج. ❖ تكوين المنتَج وتصميمه.

الإنتاج	❖ هيكلية المنشأة. ❖ الحالة الفنية لمعدات الإنتاج. ❖ نوعية تخطيط الإنتاج والتحكم. ❖ هيكلية التكاليف.
البحث والتطوير	❖ نشاطات التطوير/ الاختراعات ❖ الخبرة. ❖ إمكانيات التعاون والاتصالات.
تصريف الإنتاج	❖ المجموعات المستهدفة. ❖ كادر الترويج والتسويق. ❖ مبدأ الدعاية. ❖ خدمة الزبائن. ❖ إستراتيجية الأسعار.
العناصر العاملة	❖ هيكلية الأعمار/ القدرات ومدى تغطية مراكز العمل. ❖ درجة التحصيل العلمي. ❖ الحوافز، ومدى الرضا بالعمل.
التمويل	❖ تأمين رأسمال ذاتي. ❖ فائض بالتمويل. ❖ إمكانيات المشاركة بالتمويل. ❖ إمكانية الحصول على تمويل خارجي.
معلومات عامة عن المنافسة	❖ موقع مقر العمل، الوضع القانوني. ❖ حجم العمل، عدد العاملين... إلخ. ❖ نسبة المشاركة بالسوق.

جدول ٤ : معلومات حول المنافسة

- ما هي المنتجات أو حلول المشكلات التي يقدمها منافسوك؟
- من هي فئات المستهلكين التي يتوجه إليها منافسوك؟
- ما هي الإستراتيجيات التي يتبعها منافسوك؟
- ما هي الابتكارات الحديثة التي تتوقع أن يُقدمها المنافسون؟
- ما تقديرك للأرباح التي يجنيها منافسوك حالياً وفي المستقبل؟
- ما هي قنوات الترويج والتصريف التي يستخدمها منافسوك؟
- كيف تحكم على نقاط القوة والضعف في عروضك مقارنةً بالمنافسين (وذلك بالنسبة للأسعار وجودة النوعية والتشغيل والخدمات ونفقات التشغيل) ؟
- كيف تنظر إلى منتجات منافسك (من حيث الأسعار والنوعية وكفاءة وكلفة التشغيل والخدمة) بالنسبة للترويج وموقع الشركة؟ قارن بين نقاط القوة والضعف التي لديك مع أهم المنافسين بنظرة شاملة!
- هل تستحوذ على ميزة منافسة واضحة؟ إلى متى سيستمر ذلك؟ وكيف ستدافع عنها؟

٦-٣ التسويق / الترويج:

إنَّ عمليتي الترويج والتسويق هما المهمتان اللتان ستؤثران بنجاحك المستقبلي بشكل كبير؛ لذا فمن المهم جداً أن يكون لديك نظام تسويق جيد؛ لأن مانحي رأس المال سيهتمون كثيراً بهذا الفصل من خطة مشروعك. وقبل الدخول في مكونات خطة التسويق نود هنا معالجة بعض أسس هذه العملية.

فلسفة التسويق ...؟

ليس المقصود بتعبير التسويق هو مجرد شيء من الدعاية وبعض النشاطات التي تهدف إلى كسب أكبر عدد من المشترين. التسويق هو عبارة عن مبدأ تفكير أساسي، ينشأ في حالة من السوق ، يتنافس فيها كثير من العارضين لصالح قلة من المشترين (العرض أكثر من الطلب). ستواجه هذه الحالة كل من يرغب بتأسيس شركة جديدة؛ لأن تلك الأيام التي كان لا يحتاج فيها المنتِج إلا لتوزيع بضاعته ببساطة وجني الأرباح الوفيرة، قد ولَّت. أما في أيامنا هذه، فعلى المنتِج مراعاة أذواق ورغبات المستهلك. ومعرفة هذه الرغبات بشكل جيد وفي الوقت المناسب. ولمعرفة هذه الرغبات عليك أن تعرف أولاً من هو هذا المستهلك، أي المجموعة التي تود أن تبيعها منتجاتك. كما يجب أن تكون تكاليف الخدمات التي تقدمها مؤسستك متناسبة مع أسعار السوق. إن جميع اتصالات وتحركات المؤسسة يجب أن تكون بشكل مهني ومناسب لعرض ميزات المنتَج، كي يقتنع المستهلك ويشتري. كما يجب علاوة على ذلك، فتح قنوات التصريف الصحيحة وإنشاء نظام الترويج والتسويق الفعال. وهكذا فقط يمكن أن تصل بضاعتك وخدماتك إلى الناس. الأمر الذي يجب أن يسير بتخطيط سليم وإستراتيجية شاملة. وكي يتم ذلك، يجب أن تتوفر لدى المؤسسة جميع المعلومات اللازمة حول الأسواق والمستهلكين والمنافسين. (من أجل ذلك راجع المقاطع السابقة).

وهكذا نكون قد قدمنا المكونات الأساسية لتصور خطة التسويق؛ فالتسويق يشمل إذاً، جميع النشاطات التي تمكنك من امتلاك ميزات

المنافسة دوماً. ويجب أن تكون هذه الميزات من وجهة نظر الزبائن على أي حال؛ لأنهم هم الذين سيقررون، من أين سيشترون حاجياتهم.

تمرين: عوامل النجاح في التسويق لمؤسسة تكنولوجية حديثة:

تبيع المؤسسات التكنولوجية منتجاتها عادةً في صناعة السلع الاستثمارية، وهي في الغالب أسواق تكنولوجية معقدة، تُطور نفسها بشكل ديناميكي. حيث يتم اتخاذ قرارات الاقتناء في عمليات متعبة ومتعددة المراحل. ليس المهم باتخاذ قرار الشراء هو فقط كفاءة استطاعة المنتج الجديد للمؤسسة التكنولوجية الحديثة، بل وقبل كل شيء أهلية المؤسسة الفتية وصورتها الكاملة. إن لهذا العامل الأخير أهمية بالغة لأنه ينبع من وجهة نظر الزبائن.

- ❖ إن للمؤسسات التكنولوجية الفتية، صورة الوليد الجديد في السوق، الذي لم تَثبت جدارته بعد.
- ❖ توجد شكوك كبيرة حول استمرارية المؤسسة التكنولوجية الحديثة لفترة طويلة.
- ❖ لم تثبت بعد جدارة المنتجات المستحدثة من حيث الاستطاعة عند تعريضها لظروف وإجهادات قاسية.

لذا نجد أن منتجات المؤسسات التكنولوجية الحديثة لا تباع تلقائياً ومن ذاتها حتى وإن كانت لها ميزات تفوق تلك التي للمنتجات القديمة وحلول المشكلات المتوفرة أصلاً. وعلى المؤسسات التكنولوجية الحديثة أن تعاني الكثير من الصعوبات لتسويق منتجاتها. وهذه هي مهمة قسم التسويق.

لقد أثبتت تجارب وخبرات العديد من المؤسسين أن التسويق العلمي المنظم هو العامل الأهم لنجاح المؤسسة التكنولوجية الحديثة، وهكذا نجد أن أكثرية هذه المؤسسات تفشل؛ لأنها لا تملك إستراتيجة التسويق الصحيحة، ولا تعرف متطلبات الزبائن بدقة، أو أنها بدأت نشاطاتها التسويقية متأخرة ولم تَسِر بها بطريقة حِرفية.

نجد هنا أن دخول السوق يُشكل بدايةَ مرحلةٍ حساسةٍ جداً في مسيرة تطوير المؤسسة التكنولوجية الفتية؛ لأنه مع دخول السوق تظهر أيضاً التبعات المالية للمنتَج الجديد ومعها احتمالات نجاح المؤسسة. ومن هذه التجارب والخبرات يمكننا أن نستنتج عوامل النجاح التالية للمؤسسة التكنولوجية الحديثة (الأمر الذي ينطبق على باقي المؤسسات أيضاً):

- لا تقتصر مهمة التسويق على أقسام الدعاية أو الترويج فقط، بل هي مسؤولية الجميع وعلى الدوام؛ لذا يجب أن يُفهم التسويق على أنه توجُه المؤسسة ككل نحو السوق، الأمر الذي يعني جميع نشاطات المؤسسة ومجالاتها. وهذا يعني أيضاً أن على جميع المؤسسين والإداريين والعاملين أن يفكروا بأمور التسويق، ولا ينظروا إلى أنفسهم على أنهم فنيون أو مخترعون أو مطورون فقط.
- تبدأ عملية التسويق إذاً أثناء مراحل التأسيس، وذلك كي يكون بالإمكان جمع المعلومات حول الأسواق والمنافسين ومتطلبات الزبائن بشكل منظم (راجع المقطعين ٦.١ و ٦.٢). وهكذا فقط يصبح من الممكن تطوير وتصنيع منتجات تفي باحتياجات المستهلك ولها فرصة قوية بالسوق.

- التسوق يعني بالتالي، توجه كامل المؤسسة نحو المستهلك. يجب أن تكون مصلحة المستهلك في صلب أي تفكير. الأمر الذي يعني مثلاً، الاتصال المبكر بالمستهلكين المحتملين، للتعرف على متطلباتهم ومراعاتها في عملية تطوير المنتج، وإقحام المؤسس والمخطط في مشكلات المستهلك وطريقة تفكيره.
- كذلك على المؤسسة التكنولوجية الحديثة، وعندما ترغب بطرح منتج جديد، أن تُثبت ذاتها أمام الحلول الأخرى للمشكلات والمنتجات البديلة؛ لذا نجد أن التوجه نحو المنافسين، هو أيضاً جزء هام من عملية التسويق. وهذا يعني أن علينا تأمين مزايا المنافسة والدفاع عن مركزنا في السوق وتدعيمه. حيث يجب أن نأخذ بالاعتبار أن رأي المستهلك هو الحاسم في النهاية، وهو الذي سيقرر فيما إذا كان منتَجنا هو الذي سيحقق له المنفعة الأكبر.
- تتميز المؤسسات التكنولوجية الحديثة بتقديمها للحلول الفنية المتميزة مع جودة فائقةٍ للنوعية. وهذه يجب أن تُقابِل متطلبات المستهلك وتتوافق معها.
- تتوق معظم الشركات الفتية الناجحة في مجال التكنولوجيا إلى قيادة هذا المجال في الأسواق المربحة، حيث تتبوأ مركزاً بارزاً بقربها من المستهلك، فتتعرف على مشكلاته ورغباته ويمكنها أن تتحرك بسرعة.
- إن الترويج المباشر من قبل مؤسسي الشركة، هو الوسيلة الوحيدة في المراحل الأولى؛ لأنهم هم الوحيدون الذين يملكون الخبرة والمعرفة التكنولوجية لتسويق هذا المنتج الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح؛ ولأن كمية الإنتاج للشركات التكنولوجية الحديثة تكون

قليلة في البداية، فليس من المربح وجود وكلاء توزيع أو وكلاء تجاريين، وقد يكون من الأنسب والمنطقي أكثر وجود تعاون مع شركاء للترويج والتسويق.

❖ يعتبر التسويق الحِرفي من المهام الأساسية لمؤسس الشركة التكنولوجية الحديثة. الأمر الذي يتطلب كفاءة عالية وجهداً كبيراً. وحيث إنَّ المؤسسين لا يملكون في الغالب هذه الخبرة الضرورية، فعليهم الحصول عليها بأي شكلٍ من الأشكال. كذلك الحال أيضاً إن أراد المؤسس تعيين موظفٍ خاص للترويج والتسويق، وهنا تبقى أيضاً إستراتيجية التسويق من مسؤولية المؤسس إلى جانب عملية التطوير.

❖ تتطلب عملية التسويق وإنشاء هيئة خاصة للترويج نفقات عالية، الأمر الذي سيضاعف تكاليف تطوير المنتَج. وقد أثبتت التجارب والخبرات أنه لا يتم في الغالب تقدير هذه النفقات بالشكل الصحيح. ولتفادي حدوث نقص بالتمويل وعدم القدرة على التصرف، يُنصح بمعالجة أسس التمويل وإيجاد الممول المناسب في وقت مبكر.

لذا عليك أن تناقش في هذه المرحلة من خطة المشروع، العوامل التالية حول كيفية تسويق منتَجِك أو فكرتك المستحدثة.

❖ أهداف التسويق.

❖ دخول الأسواق.

❖ سياسة التسعير وطول النفس.

❖ سياسة التواصل (الدعاية، طرق طرح البيع، العلاقات العامة).

❖ سياسة الترويج والتوزيع.

أهداف التسويق:

لا يمكنك إدارة مؤسستك بنجاح دون التوصل إلى تعريف واضح للهدف الذي ترمي إليه. كذلك يَتَوقع منك الذين تُوجِه إليهم خطة مشروعك، تصريحات واضحة حول أهدافك التسويقية؛ لذا عليك أن تعرض بوضوح الأهداف التي تود تحقيقها في السنوات القليلة القادمة. وحاول أن تجيب من خلال ذلك عن الأسئلة التالية:

أسئلة حول أهداف التسويق وتصورك للسوق:

- كيف يمكنك أن تصف المركز الذي تطمح إليه في السوق: عارض ثانوي مثلاً، أم دور رئيسي في قطاع صغير من السوق أم دورٌ قيادي في السوق العالمي؟
- ما حجم رقم أعمالك السنوي وحصتك من السوق في مختلف القطاعات؟
- ما هو حجم الأعمال والنسبة التي تطمح إليها من السوق؟
- ما هي أهداف النمو التي تتابعها؟

دخول السوق

الإمكانيات الإستراتيجية:

هناك بعض القرارات الإستراتيجية الهامة التي يجب اتخاذها، عند الرغبة بدخول السوق:

- تحديد نوع الدخول.
- تحديد إستراتيجية المنافسة وتمركزك بالسوق المرتبط معها.
- توقيت الدخول إلى السوق:

إن تحديد شكل الدخول إلى السوق هو من أهم القرارات التي يجب اتخاذها عند التفكير بهذا الدخول. وهو يتعلق بداية بأهداف نمو



المؤسسة. يمكن تمييز الأنواع التالية من أشكال الدخول إلى السوق:

- ❖ إستراتيجية إدخال منتجات جديدة إلى السوق: تقوم المؤسسة الفتية بتطوير المنتج الجديد وإدخاله إلى السوق بنفسها. ويتم في أغلب الأحوال متابعة هذه الإستراتيجية.
- ❖ إستراتيجية الشراء بالجملة: يقوم المؤسس الموجود أو المؤسسة الحديثة بشراء حق الامتياز للمنتج الذي سينزل إلى السوق أو يشتري المؤسسة المُصنعة بالكامل.
- ❖ إستراتيجية الشراكة أو التعاون: دخول السوق بالتعاون مع مؤسسة قوية أخرى.

يتعلق النجاح بدخول السوق إلى حد كبير بإستراتيجية الدعاية والمنافسة لمؤسستك. إن من التصرفات النمطية للشركات التكنولوجية الصغيرة، أن توجه إستراتيجة المنافسة لديها إلى قطاعات صغيرة جداً من الأسواق التي لا تلتفت إليها المنافسات الأخرى كثيراً.

كما أن لتركيز المنتج الجديد في السوق المستهدفة علاقة وثيقة بإستراتيجية المنافسة. يجب أن يُحَدد طرح العرض في مقابلة المنافسين، بحيث يتبوأ مركزاً مميزاً لدى الزبائن. وهنا يجب أن يتمتع هذا المنتج بمواصفات ومهام محددة تجلب للمستهلك منفعة ومتعة خاصة، كالجودة المتميزة والضمانة ومتعة الاستخدام وانخفاض تكاليف التشغيل. وبالوقت نفسه يجب أن تختلف هذه المواصفات عن مثيلاتها لدى المنافس وتتميز عنها. أما الإمكانية الأخرى للتمركز في السوق، فتكمن بطرق الترويج الخاصة المتميزة التي لم يألفها السوق من قبل.

كما أن توقيت الدخول إلى السوق هو أيضاً من أسس إستراتيجية هذا الدخول. حيث يتم تحديد المدة الزمنية التي سيتم فيها اقتحام السوق بزخم وبحيث تلعب المؤسسة دوراً هاماً في المنافسة وفي الوقت المناسب. كأن تكون أنت السباق (الأول والوحيد) بإنزال منتج جديد جداً إلى الأسواق.

كذلك ينسحب أيضاً على إستراتيجية التوقيت، سرعة الدخول وإمكانية تغطية كامل السوق بكميات كبيرة وكافية من المنتج الجديد، قبل أن تتنبه لذلك شركة أخرى وتزاحمك بمنتج مماثل. تتعلق سرعة الدخول إلى السوق وتغطيته بعوامل كثيرة، منها على سبيل المثال:

- ❖ حجم السوق وهيكليته.
- ❖ حجم المانعات في السوق ومعوقات الدخول.
- ❖ مدى استعداد السوق لقبول الإبداعات والاختراعات الجديدة.
- ❖ التحضير الدقيق لدخول السوق.
- ❖ مدى توجه مؤسستك إلى المستهلك.
- ❖ قوة التمويل وطاقة اليد العاملة وطرق الترويج المتوفرة لدى مؤسستك.

بناءً على قرارات إستراتيجية المؤسسة يمكنك العمل على خطتك الدقيقة لدخول السوق، التي يجب أن تكون مفصلة وتحوي أهم الفعاليات لهذا الدخول:

- ❖ شرح الوضعية الحالية والقرارات الإستراتيجية لدخول السوق.
- ❖ التحضير لدخول السوق.
- ❖ الفعاليات الأساسية لدخول السوق ونتائجها (خطوة بخطوة)، المعطيات اللازمة لوضع آليات التسويق.

❖ معطيات التسلسل الزمني لمراحل دخول السوق (وخصوصاً مواعيد الخطوات المحددة).

يجب أن تتوافق خطة دخول السوق مع بقية خطط المؤسسة بشكل كامل وتنسجم معها تماماً.

التحضير لدخول السوق:

عليك قبل أن تطرح عرضك في السوق وتحاول بيع خدماتك، أن تهيئ الأجواء المناسبة لذلك. ومن أهم النشاطات المرتبطة بذلك ما يلي:

❖ تحليل السوق بالنسبة للمنتج الجديد.

❖ اختيار وتعريف السوق المستهدفة.

❖ التخطيط التفصيلي لجميع الإجراءات والنشاطات، التي ستتخذ لإدخال منتجك الجديد إلى السوق.

❖ البحث عن المستهلكين المحتملين لشراء المنتج الجديد وتقييمهم (وعلى الأخص مع منتجات وحلول تكنولوجية جديدة بالكامل).

❖ إنشاء التواصل الأولي مع المستهلك؛ وذلك تحضيراً للطرح المستقبلي في السوق وتجربة وفحص المنتج الجديد (كي تكسب هنا بعض المستهلكين المرجعيين الهامين).

❖ القيام بإجراءات سياسة اتصالات ذاتية، مثل: الدعاية ومتطلبات الترويج للبيع والاتصال المباشر بالمستهلكين المحتملين وعرض الإبداع الجديد في المعارض والمؤتمرات التخصصية.

❖ التحضير لبلورة كادر الترويج والتسويق.

❖ استخدام كوادر الترويج أو تأهيل بعض العاملين الموجودين للقيام بمهمة الترويج والتسويق.

❖ إنشاء تعاون فعال في مجال الترويج مع شركاء صناعيين أو تجاريين .

❖ التحضير لإنشاء مركز خدمة وصيانة ذي كفاءة عالية.

كلما كان التحضير لدخول السوق أدق وأعمق، كان ذلك أسرع وأفضل. يُنصح في كثير من الحالات بالإعلان عن المنتج الجديد مسبقاً، الأمر الذي يُسرع عملية دخول السوق.

المباشرة بدخول السوق:

يمكنك الآن البدء بدخول السوق، وذلك بتقديم المنتج الجديد في إطار احتفال خاص للتعريف به والقيام بالبيع الأول مثلاً، أو في أحد المعارض التخصصية. حيث يكون الهدف من ذلك اكتساب أكبر عدد من المستهلكين لبيعهم دفعة واحدة. إن من أهم النشاطات والخطوات التي يجب اتخاذها لدخول السوق هي:

❖ عرض المنتج الجديد والإعلان عنه مسبقاً.

❖ تطوير طريقة للاتصال المباشر مع المستهلك.

❖ اكتساب زبائن رواد يُعتد بهم.

❖ إنشاء نظام ترويج وتسويق (بما في ذلك تقديم الخدمات الضرورية).

❖ الاتفاق على عقود توريد المواد الأولية.

❖ تحضير أنظمة المعلومات والبيانات والإنتاج، كتدريب العاملين وإجراءات أخرى.

❖ التحضير النفسي للبيع ودخول السوق .

❖ متابعة إرضاء الزبائن وسرعة مد السوق بالكميات المطلوبة.

- ضم قطاعات جديدة من السوق (عبر التوسع بمجالات استخدام المنتج أو التوسع بمناطق التوزيع).
- إنشاء مركز خدمة لما بعد البيع.
- التخلص من أية صعوبات أو معوقات قد تعترض الدخول في السوق.

يترافق كل دخول إلى السوق في العادة مع مقاومات من المنافسين من داخل السوق. تكون الممانعة من دخول السوق على شكل معوقات و حواجز لهذا الدخول، أو كرد فعلٍ طبيعي من المنافسين على دخول منتجك الجديد. يكون لمعوقات دخول السوق في الغالب أحد أو بعض الأسباب التالية:

- تقسيمات السوق القائمة أصلاً.
- ارتباطات الزبائن مع بقية المؤسسات الموجودة سابقاً.
- الإجراءات المضادة التي يتخذها المنافسون لدى دخولك السوق.
- الجهد الكبير اللازم لإقناع المستهلك بالمنتج الجديد.
- الوقت الطويل اللازم لاقتناع المستهلك.
- عدم توفر تصور مسبق عن مؤسستك الحديثة.
- السوق لم ينضج بعد لتَقَبُّل اختراعك أو منتجك الجديد.
- الأسس المتوفرة حول المنتجات الجديدة وطرق تصنيعها.
- حقوق الحماية المتوفرة للاختراعات، والتي تمنع استخدام الحلول التكنولوجية دون شراء حق الامتياز.
- الأسعار المتدنية للمنتجات المتوفرة بالأسواق.
- مَيزات كِبر حجم المؤسسات القائمة أصلاً.

- رأس المال الكبير اللازم لدخول السوق.
- قنوات التسويق والعلاقات التجارية التي لدى المؤسسات الأخرى.
- القيود التجارية المعمول بها في الأسواق الأجنبية.

أما في حالة دخول أسواق منتجات التقنية العالية فتتضاعف المشكلات، التي يمكن إرجاع معظمها إلى تعقيدات وغرابة نوع هذه المنتجات:

- حلول تكنولوجية معقدة من وجهة نظر المستهلك.
- نظرة المستهلك إلى حل المشكلة على أنه نمط جديد ومستغرب.
- القيمة العالية للمنفعة الجديدة.
- تحول تنظيمي كبير، تُدخله السلعة أو الخدمات الجديدة على حياة المستهلك أو مؤسسته.
- تبعات اجتماعية مختلفة وعالية عبر استخدام المستثمر للخدمات الجديدة (الإنترنت والفضائيات مثلاً).

عليك أن تتعرف على مشكلات ومعوقات دخول السوق، قبل محاولة ذلك. وعندئذ فقط يمكنك أن تتخطى هذه المعوقات باستخدام نشاطات التسويق المناسبة.

أسئلة حول دخول السوق:

- ما هي الخطوات التي تخطط لها لدخول السوق؟
- ما هي إستراتيجيتك للمنافسة ومركزك بمواجهة المنافسين؟
- ما هو برنامجك الزمني وأهم المحطات فيه؟
- ما الذي عليك فعله من لحظة اتصالك بالزبون حتى عقد الاتفاق؟
- ما هي معوقات دخول السوق التي قد تواجهك؟
- كيف يمكنك تخطي (تجاوز) هذه المعوقات؟



سياسة التسعير

ضبط نسبة القيمة إلى المنفعة المقدمة:

الثمن هو المبلغ الذي يدفعه المشتري للحصول على منتَج معين أو خدمة ما. وهو سيقوم بدفع هذا الثمن، فقط عندما يكون هذا الإنفاق أقل من المنفعة التي سيجنيها من هذا المنتَج. وتنطبق هذه العلاقة أيضاً وبنفس السوية على المنتجات الاستهلاكية والاستثمارية.

نرى في الشكل رقم ٩ أن العلاقة بين تقييم السعر والمنفعة أمر فريد للغاية ويتعلق بالقناعة الشخصية؛ لذا نجد أن تقدير نسبة الثمن إلى المنفعة ولذات المنتَج، يمكن أن يكون متبايناً من مشترٍ لآخر.

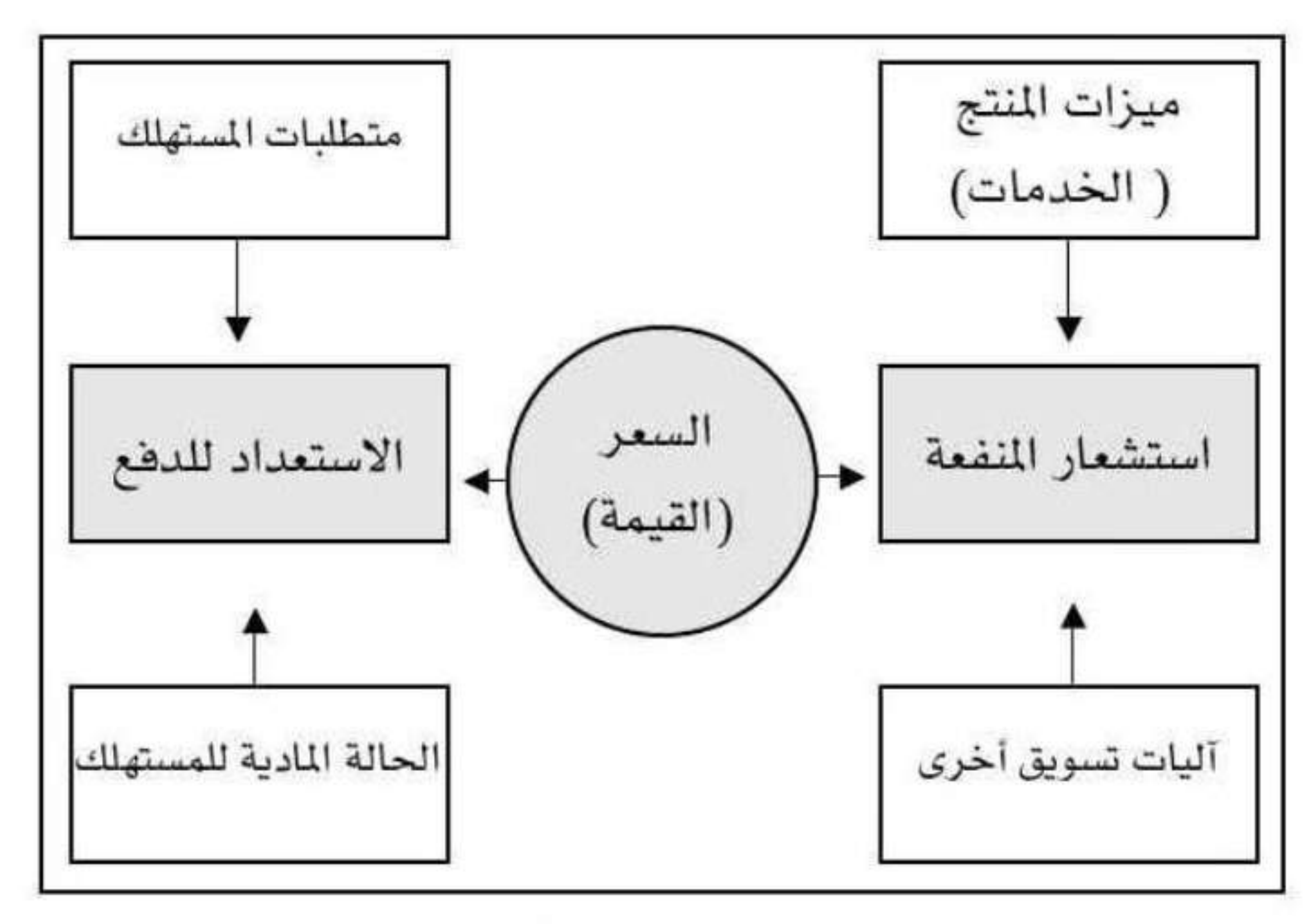
يتعلق إذاً تقدير قيمة منتج ما بمواصفاته من ناحية وما يرتبط بذلك من التقدير الشخصي لمدى منفعته من جهة أخرى. قد لا تتحدد هذه المنفعة من خلال المواصفات المجردة فقط، كالاستطاعة والاستهلاك والسعة الداخلية لسيارة ما. بل قد تتأثر بالدرجة الأولى بعملية التسويق، وهكذا قد يمكن الحصول على قيمة عالية لمجرد طريقة العرض والدعاية والصورة المعطاة للمنتج.

كما يتعلق تقدير نسبة القيمة إلى المنفعة بقدرة المستهلك على دفع تلك القيمة واستعداده لذلك. وكلما توافق المنتج مع متطلبات المستهلك، زاد الاستعداد للدفع.

وعندما تتوفر إمكانية الاختيار، سيقوم المستهلك بشراء المنتج الذي له أفضل نسبة للقيمة مقابل المنفعة: فالسعر إذاً هو العامل المحوري في إستراتيجية التسويق، التي لا يوجد لها سوى احتمالين: فإما أن

تُقدم ذات النوعية بسعر أقل، أو نوعية أفضل (كمية أكبر) بذات القيمة. من المهم جداً تحديد إستراتيجية واضحة للتمركز في السوق. وإن لم يكن واضحاً فيما إذا كانت ميزة المنافسة ستكون في جانب المنفعة أو الكلفة، فلن تصل إلى مركز فعال في السوق.

يبين هذا العرض النظري المختصر أيضاً أنه يجب أن يُنظر دوماً إلى سياسة التسعير بالترابط مع آليات التسويق الأخرى؛ فعندما



الشكل ٩ نسبة السعر إلى المنفعة

يتحدث صاحب مؤسسة ما عن مشكلات بالتسعير، فمعنى هذا أن المسؤولية تقع أيضاً على ضعف في عوامل تنافسية أخرى ليست تسعيرية.

الأهمية الكبرى لسياسة التسعير:

يمكننا أن نعتبر إذاً أنَّ جميع القرارات والنشاطات التي ترتبط بمنفعة منتَجك أو خدماتك، هي أيضاً من سياسة التسعير، ومنها على سبيل المثال:

❖ تحديد الأسعار، على أساس حساب الكلفة مثلاً، التوجه نحو المنافسة، استعداد المستهلك لدفع هذا الثمن أو شعورك الشخصي نحو السعر الذي تضعه.

❖ إستراتيجية التسعير، كتفاوت الأسعار مثلاً.

❖ سياسة الوضع العام للتسعير، مثل: رفع الأسعار أو خفضها.

❖ سياسة الحسومات.

❖ شروط الدفع، سياسة التوريد والتصدير وما شابه ذلك.

لقد اكتسب موضوع الأسعار وما يرتبط به من سياسة التسعير، أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة. ومن أهم أسباب ذلك ما يلي:

❖ شدة وعي المستهلك للأسعار، بسبب انخفاض صافي الدخل.

❖ إشباع السوق وفائض الإنتاج.

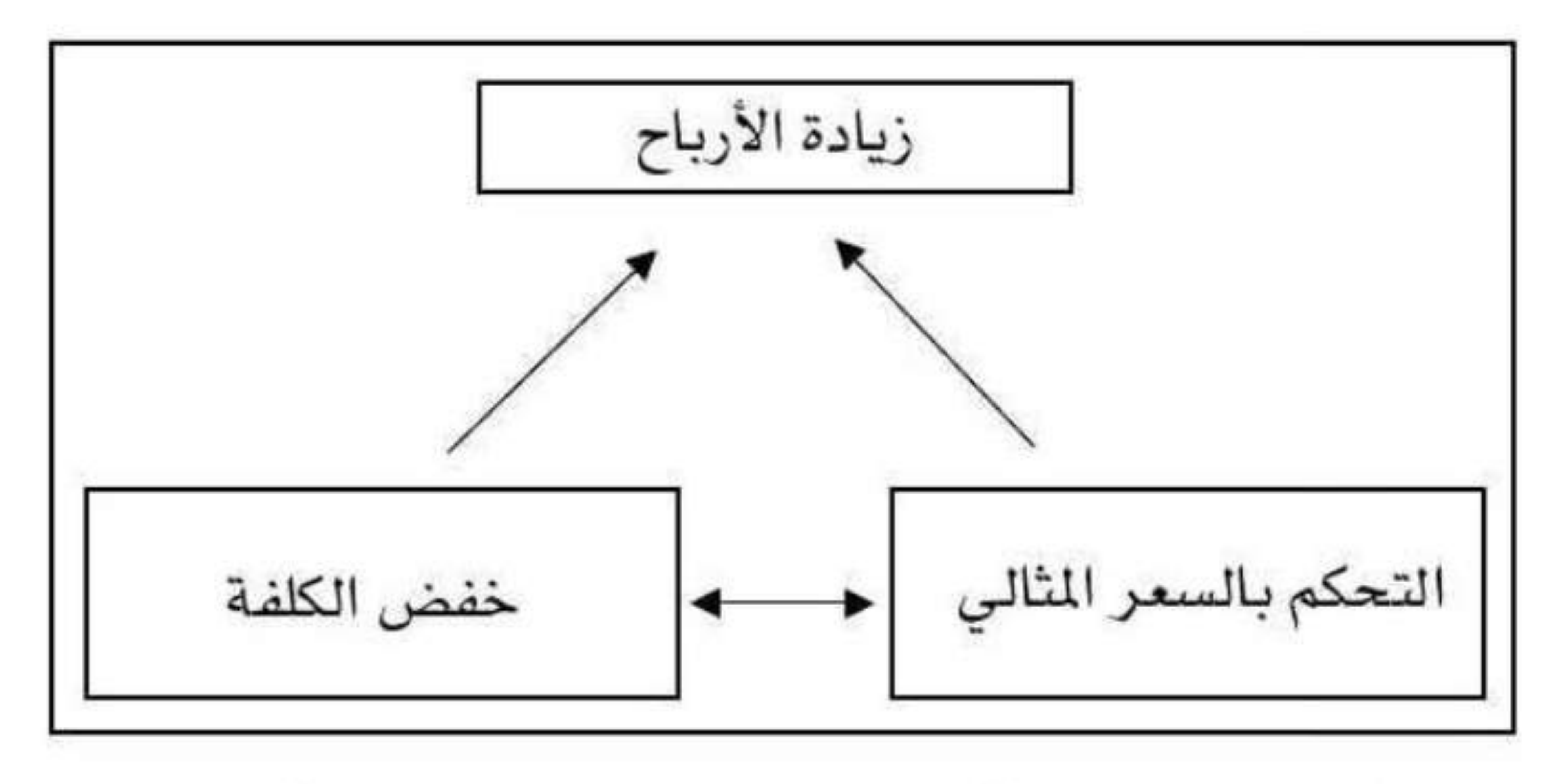
❖ حِرفية ومركزية إدارة المشتريات العالمية.

❖ تزايد الوعي في الصناعة، إلى أن الكلفة هي من أهم عوامل القدرة على المنافسة.

❖ أصحاب المنتجات الرخيصة، الذين يتمكنون من توريد نوعية مقبولة، يضعون هذه الأسعار المنخفضة عن عمد، كي يسيطروا على حصة كبيرة من السوق.

❖ تقدم وتوسع عملية العولمة، بمعنى دخول منتجين وعارضين بأسعار زهيدة جداً إلى الأسواق باستمرار.

لذا يتم الكفاح دوماً بإجراءات قاسية. ويُكرس كثير من المدراء معظم وقتهم بتخفيض الأسعار، لمواجهة ضغط المنافسة المتنامي. أو أنهم يحاولون طرح كميات كبيرة لرفع حصتهم من السوق، ومن المؤكد أن هذا الوقت قد استُثمر جيداً.



الشكل ١٠: زيادة الأرباح عبر خفض الكلفة والتحكم بالأسعار

غالباً ما ينظر إلى ناحية الكلفة من زاوية ضيقة جداً، ولا يمنح الاهتمام الكافي للتحكم بالأسعار، وهذا في أوقات لا يمكن فيها تصريف الكميات الكبيرة المنتجة إلا بخفضٍ كبير للأسعار، علماً بأن جميع تطلعات أنظمة التوزيع والتموين قد استنفدت، متناسين أن للأسعار دوراً هاماً لتحقيق الربح: حيث إن مقدار الربح هو الفارق بين الكلفة وثمن البيع، وقيمة المبيعات هي بالتالي حاصل ضرب الكمية بسعر القطعة.

وقد تكون هذه المعادلة القريبة من الابتذال خادعة هنا إلى حد ما؛ لأن الأمور في الحياة العملية تجري بشكل مغاير تماماً، أو لأننا ننسى هذه القاعدة الأساسية في ظل التعقيدات التجارية؛ لذا يجب أن

يأخذ السعر - كعامل في الربح - ذات القدر من الأهمية كالكلفة وكمية التصريف. الأمر الذي يوضح تحليل الأرقام لدى ٢٤٦٣ مؤسسة، حيث نجد أن السعر هو العامل الأكثر تأثيراً بالأرباح.

عليك أن تمنح سياسة التسعير الاهتمام الكافي في خطة العمل والمشروع، مع الاقتصار على أهم النقاط فقط التي يمكن أن نُعدد منها الأسعار التي في الخطة وسياسة مستوى الأسعار وأهم إستراتيجيات التسعير. مع مراعاة أن يكون مخطط المشروع مقتضباً ومقنعاً.

تحديد السعر:

تكمن المشكلة الرئيسة في سياسة التسعير بتحديد سعر منتج ما أو الخدمات التي ستُقدم. الأمر الذي ينطبق على جميع المؤسسات، سواء التي تنتج البضائع الاستثمارية أو دكان بائع المفرق الصغير. يجب أن نعلم قبل أن نأتي على عملية تحديد السعر أنه لا يوجد في التطبيق العملي أية حسابات مثالية أو نموذج معادلة رياضية لهذا الغرض، وعلى المؤسسات أن تستند على معلومات قد لا تكون كاملة في أغلب الأحيان، وذلك للاقتراب من السعر الأمثل، حيث من الضروري الاستفادة من بعض الآليات المناسبة وقدر من الخبرة في هذا المجال.

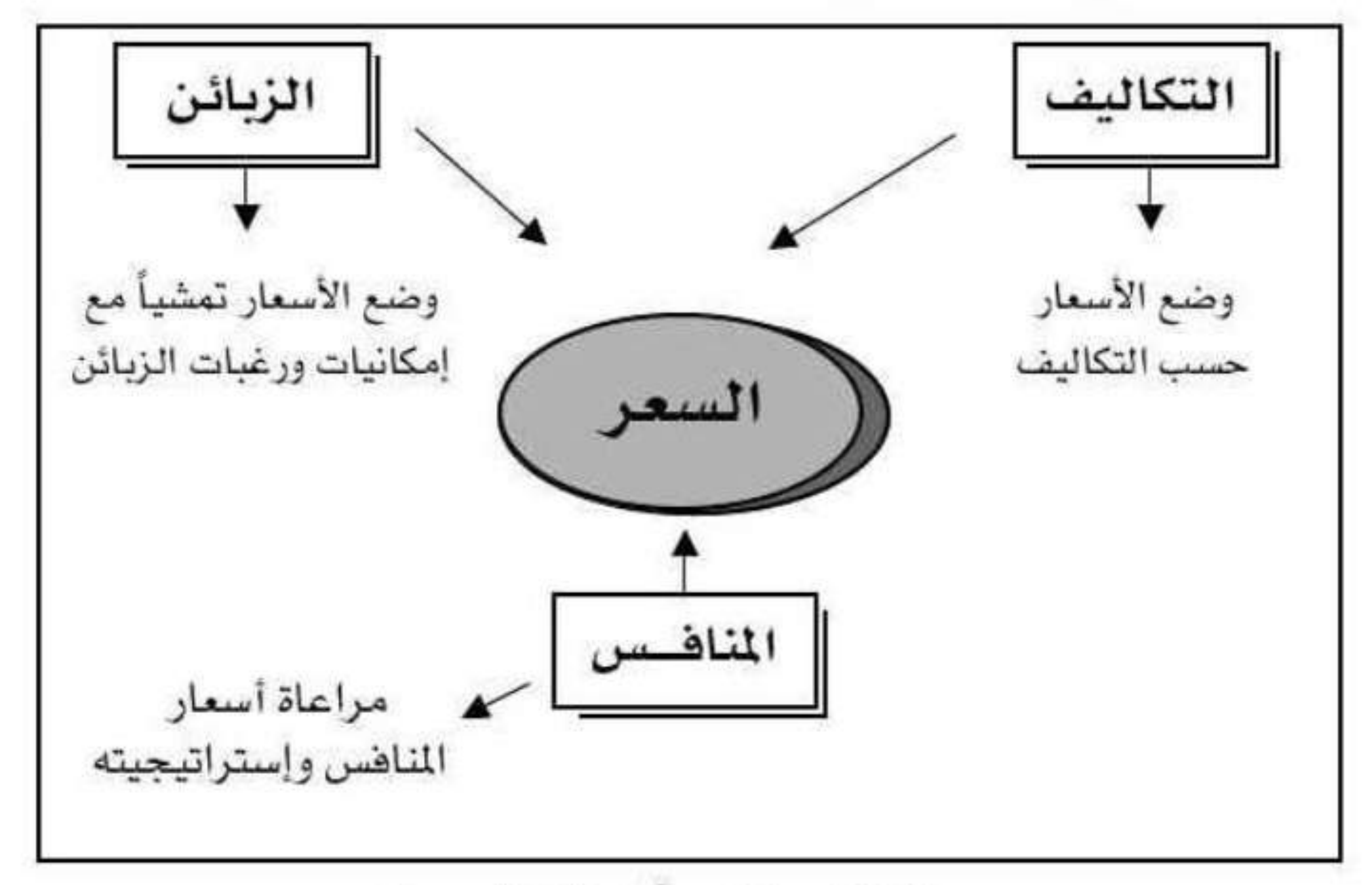
ما هو السعر الصحيح أو السعر الأمثل؟ ما هي المتطلبات التي يجب أن يحققها السعر؟ على السعر أن يغطي تكاليف الشركة ويضمن بقاءها واستمراريتها. كما أنَّ عليه أنْ يؤمن تحقيق بعض الأرباح للشركة. وكي تكون هذه الأرباح أعلى ما يمكن، علينا أن نخَمن، ما هي القيمة التي يمكن أن يتقبلها المستهلكون وهم على استعداد لدفعها. ويجب أن تأخذ هذه الأسعار المنافسة بعين الاعتبار؛ لأنه ما نفع



السعر المرتفع الذي يمكن أن يدفعه المستهلك إن كان المنافس يقدم ذات الشيء بسعر أقل؟

بتعبير آخر: **يكون السعر مناسبا، عندما يغطي النفقات ويحقق فوق ذلك بعض الربح.** مقبول من حيث الطلب، ولا يتجاوز أسعار المنافسين الذين يعرضون منتجات مشابهة.

والواقع هو أنَّ كثيراً من الشركات لا زالت تحلم بالوصول إلى الأسعار المحسوبة، أي تلك الأسعار التي تغطي فقط نفقات التشغيل الذي يكون على الأغلب غير اقتصادي. أما ردة فعل السوق فتكون رفض الاستجرار بشكل متزايد. على خطة مشروعك أن تُعرج على هذه النقطة. وبوصفك مستجد على السوق، ستكون مضطراً في بعض الأحيان إلى عرض بضاعتك بأسعار أخفض من أسعار المنافسين الموجودين أصلاً. عليك أن تبين إذاً ما هي خطتك لوضع الأسعار المناسبة.



الشكل ١١ : بِمَ يتعلق السعر؟

إن تحديد الأسعار بناءً على الكلفة فقط وكما تفعل كثير من المؤسسات لا يكفي بأي حال من الأحوال. حيث تنطلق هذه الطريقة بوضع السعر، من أن هذا السعر يجب أن يغطي كامل الكلفة أو جزءاً محدداً منها على الأقل. وتستند الحسابات هنا على معلومات أساسية، وبتعبير أبسط يتم حساب السعر من كلفة القطعة مضافاً إليه شيءٌ من الربح.

ستجد أن هناك خللاً في طريقة احتساب الأسعار اعتماداً على الكلفة فقط. حيث لا يؤخذ وضع السوق بالاعتبار. ولا توجد هنا أية ضمانة لإمكانية تطبيق هذه الأسعار المحتسبة في السوق، أو لتوافقها مع استعداد المستهلك للدفع. وحيث إن السوق والمستهلك هما اللذان سيحددان في النهاية مستوى الأسعار المقبولة، فإن الحساب على أساس الكلفة مناسب فقط لمقارنة هذه الكلفة بأسعار السوق وإمكانيات المستهلك.

وعلى كل مؤسسةٍ أن تخمن إذاً عند تحديد السعر، مدى استعداد المستهلكين للدفع، أي أن تكتشف مثلاً كم يريد أو يستطيع هؤلاء أن يدفعوا مقابل السلعة أو الخدمات التي ستقدم لهم. كما يجب أن تُأخذ بالاعتبار عند احتساب الأسعار، إستراتيجية التسعير لدى المنافس.

هناك طريقة رائعة لتحديد الأسعار، تدعى التحكم بالكلفة المستهدفة أو الكلفة التي يجب ألا نتخطاها. أساس الفكرة بسيط وواضح: تُؤخذ بالاعتبار جميع العوامل والأفكار التي تدخل في حساب الأسعار، بدءاً من السوق، العامل الأهم في تحديد الأسعار. أي أن على المؤسسات أن تتعاطى مع الأسعار التي يمكن أن تكون مقبولة في السوق، وليس كما كان سائداً حتى الآن باحتساب كلفة الإنتاج مضافاً

إليها بعض الأرباح. ولا يسمح من الآن فصاعداً أن يكون السؤال الأبرز هو: «ماذا سيُكلف منتج ما؟» بل: «ما هي الكلفة المسموح بها لهذه المنتج؟».

يبين الشكل رقم ١٢ كيفية التعاطي مع حساب الكلفة المستهدفة: يتم أولاً تحليل أسعار المنافس لمنتجات مشابهة، بعد معرفة إستراتيجيته للتسعير وهيكلية تكاليفه. كما يتم بذات الوقت تحديد المبلغ الذي يمكن للمستهلك أن يدفعه لقاء منتج معين، وما هي متطلباته من هذا المنتج. حيث يتم تقييم كل جزءٍ من المنتج والخدمات كل على حدة بشكل منفصل. على المسؤولين الصارمين تخفيض جميع النفقات والتكاليف والمستحقات التي تُنفق ولا تُعوض من السوق.

المنافس:
- أسعار المنتجات المنافسة.
- إستراتيجية التسعير.
- هيكلية التكاليف.

المستهلك:
- المتطلبات من المنتج.
- الاستعداد لدفع الثمن.

↓

تحديد سعر البيع الأعظمي مع الأخذ بالاعتبار الربح الذي نطمح إليه
(الربح المستهدف)

↓

تحرَّ الكلفة الأعظمية المسموح بها لكل منتج على حدة والمنتجات المرحلية
(الكلفة المستهدفة)

↓

مراقبة التكاليف باستمرار بهدف العثور على إمكانيات
لخفض هذه التكاليف

الشكل ١٢ الهيكل الأساسي للتكاليف المستهدفة

تمكننا نتيجة هذه الدراسة من تحديد السعر الأعلى الذي يجب ألا نتخطاه ، ونجد أن عمليتي تصنيع المنتج واحتساب سعر البيع يؤثر كل منهما بالآخر إلى حد كبير. ولم تعد تبرز إذاً إلى المقدمة، الطريقة التقليدية التي يحتسب فيها ثمن منتج معين أو الاستحقاق الذي سيطلب لخدمة ما، بل على العكس، يتم تقديم خدمة معينة لسعر محدد.

يقوم المرء باقتطاع مقدار الربح الذي يبغي الوصول إليه من الثمن المستهدف، فيحصل على الكلفة التي يجب ألا يتجاوزها. وهكذا نجد أن لهذه التكاليف المستهدفة أهمية كبرى في أسواق اليوم التي تشتد فيها المنافسة بالأسعار، ويمكن القول بشكل عام: أنه كلما اشتدت المنافسة وجب تحديد هذه التكاليف والتقيد بها بدقة أكثر. أما إن زادت التكاليف الفعلية لدى إحدى المؤسسات عن الكلفة المستهدفة، فعليها تخفيض هذه النفقات كي تضمن إمكانية استمرار بقائها. وبتعبير آخر: إن السوق هي التي تحدد هيكلية التكاليف للمؤسسة.

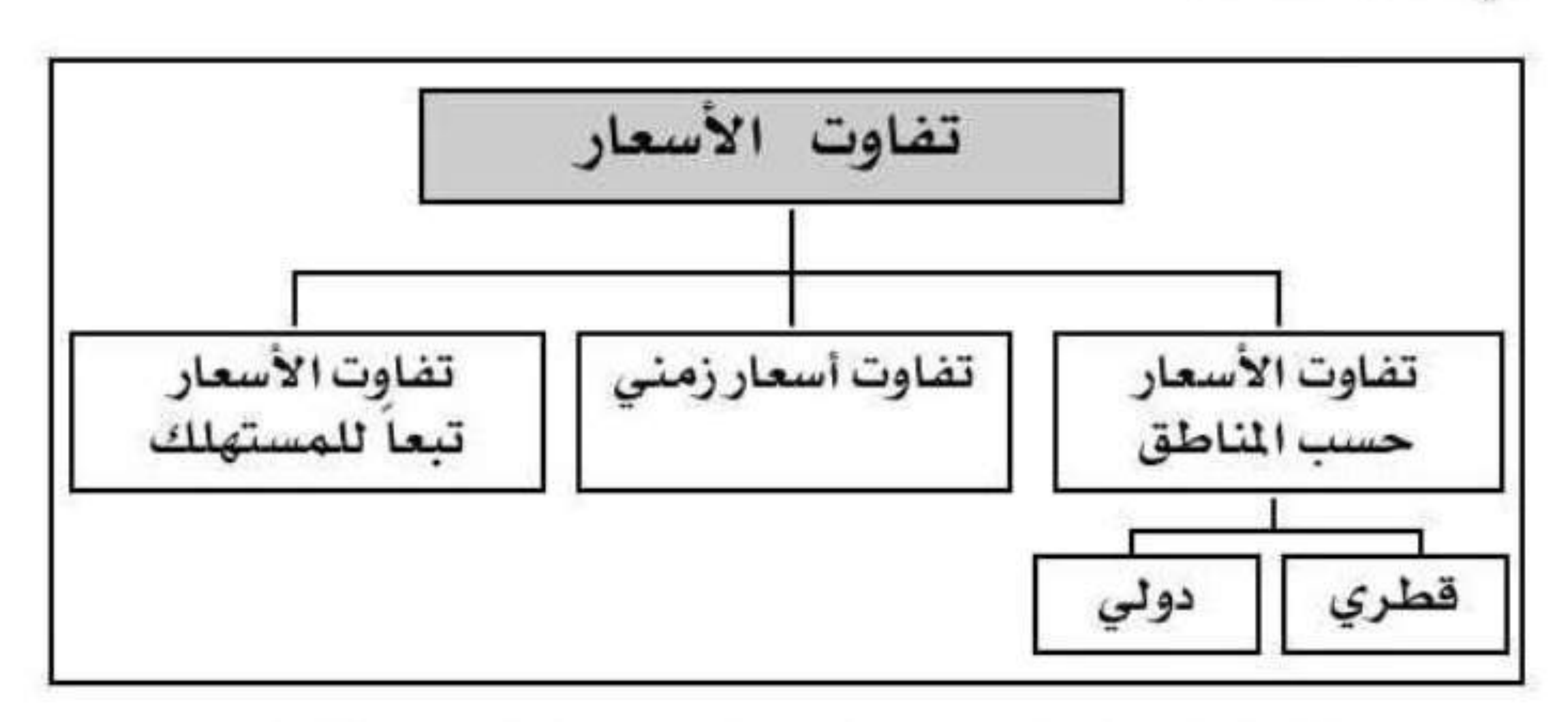
من الأفضل أن يتم تحديد السعر الذي نرمي إليه في مرحلة مبكرة من تطوير الإنتاج، حيث تتم هنا معرفة حوالي ٨٠٪ من التكاليف. وعليك أن تعلم في وقت مبكر جداً ما يلي:

- ما هي الخدمات المميزة التي يتوقعها المستهلك وما الذي سيدفعه.
- ما هو الحد الأعلى الذي يُسمح أن تصل إليه أسعار المُنتج الجديد.

وهكذا فقط يمكن التحكم بالأسعار بدقة وتفادي أية شطحات لا تحمد عقباها.

تفاوت الأسعار: أسعار مختلفة لمُنتج واحد:

يتم بتفاوت الأسعار عرض المنتج ذاته أو منتج مماثل (باختلافات بسيطة جداً)، لكن في قطاعات متفرقة من السوق وبأسعار متفاوتة. من الممكن وجود تفاوت بالأسعار؛ لأنه يوجد لدى مجموعات مختلفة من المستهلكين استعداد لدفع أكثر أو أقل لخدمة معينة أو منتج ما. تكمن منفعة المؤسسة في أنَّه يمكن تحقيق الربح الأوفر في قطاعات معينة من السوق. يبين الشكل رقم ١٣ أشكال تفاوت الأسعار المتداولة في الحياة العملية:



الشكل ١٣: احتمالات تفاوت الأسعار في التطبيق العملي

في تفاوت الأسعار حسب المناطق، يتم عرض المنتج ذاته في أقطار مختلفة بأسعار متفاوتة. إذ إن لتفاوت الأسعار أهمية قصوى على المستوى الدولي. حيث تتفاوت - من بلد إلى بلد - القوة الشرائية وأنظمة الجمارك والضرائب والأسعار الرائجة وضغط المنافسة... إلخ، وبشكل كبير في بعض الأحيان. كما يمكن أن تختلف الأسعار زمنياً فنجد مثلاً تفاوتاً فصلياً أو موسمياً (المنافسة السياحية) أو في أوقات اليوم (مثل: تخفيض رسوم المكالمات الهاتفية ليلاً). وقد يكون

الاختلاف حسب فئات الزبائن، فهناك أسعار مخفضة للطلبة وكبار السن في ركوب القطارات ودخول المسارح.

هناك شكل خاص من أشكال اختلاف الأسعار، ألا وهو سعر المجموعة أو الربطة. حيث يتم دمج عدة منتجات أو خدمات مختلفة في عرض واحد وسعر إجمالي. وهناك نوعان من هذه العروض:

- ❖ مجموعة السعر الواحد الخالصة، حيث يجب شراء كامل المجموعة.
- ❖ مجموعة السعر الواحد المختلطة، وهنا يمكن للمرء أن يشتري كامل المجموعة أو قطعة واحدة منها. و غالباً ما يكون شراء كامل المجموعة أنسب وأوفر للمستهلك.

أما بالنسبة للبائع فيكون لبيع المجموعات فوائد متعددة:

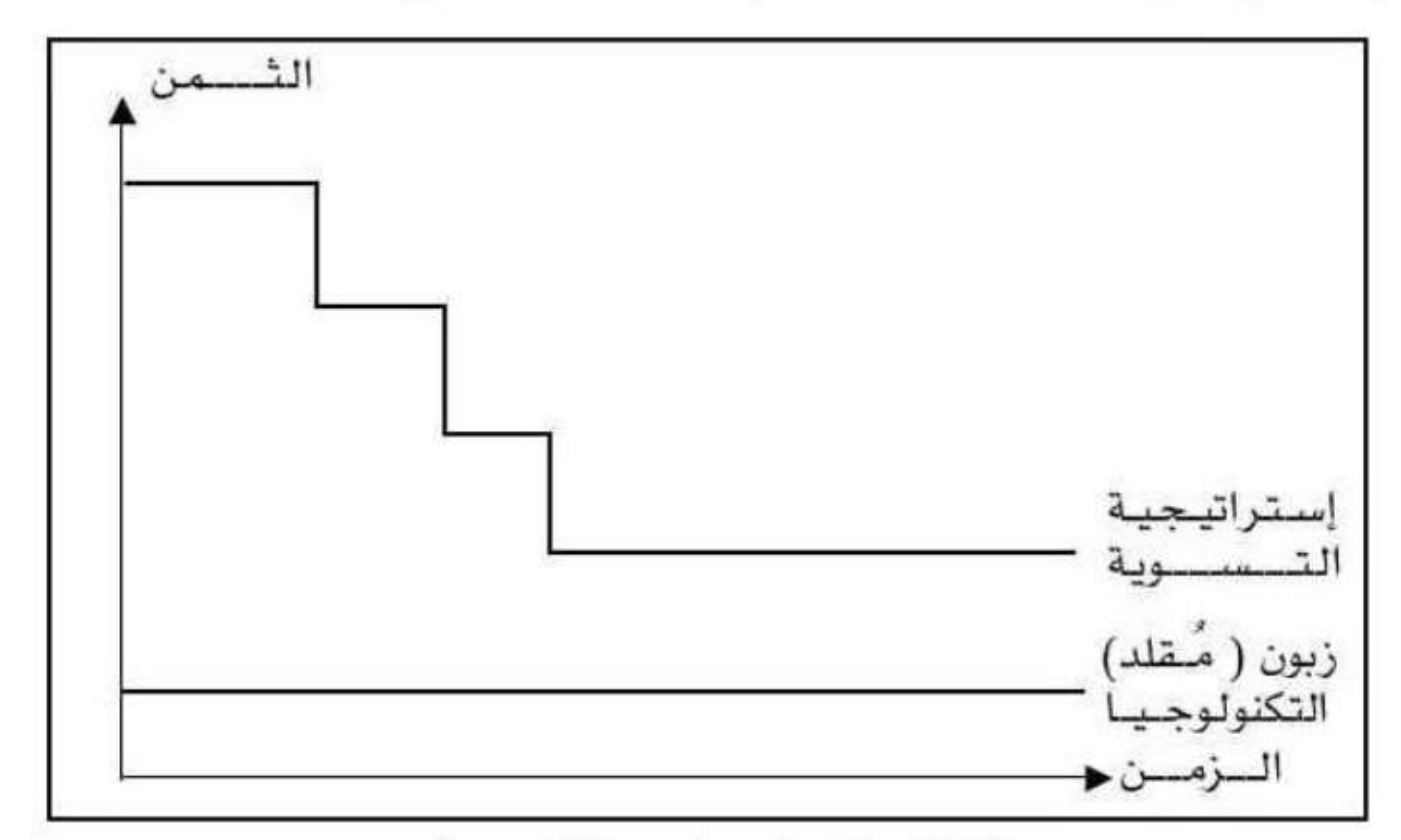
- ❖ تصريف أفضل للإنتاج.
- ❖ تخفيض نفقات التسويق.
- ❖ إمكانية دمج حسابات المنتجات، حيث يمكن رفع احتساب بعض المكونات وخفض بعضها الآخر.
- ❖ توافق خاص ومميز لإجراءات متطلبات البيع.

تغيير السعر بعد دخول السوق. وكيفية متابعة المسير؟

يجب أن تعلم، بأن أسعارك لن تحافظ على ثباتها إلى الأبد بعد نجاحك بدخول السوق؛ لذا عليك أن تفكر بإستراتيجية تسعير طويلة الأمد. وتوجد لذلك إستراتيجيتان أساسيتان: إستراتيجية الاختراق وإستراتيجية التسوية. نقوم بإستراتيجية التسوية بإنزال المنتج إلى السوق بأسعار مرتفعة نسبياً سيتم تخفيضها بالتدريج مع الوقت. والهدف من هذه الإستراتيجية هو:

- ❖ استنزاف رغبة المستهلك للدفع، أي تمكين المشتري، الذي لديه استعداد لدفع أسعار عالية لأحدث المنتجات، من تحقيق رغبته.
- ❖ تحقيق مبالغ دخل لتغطية النفقات الكبيرة بسرعة.
- ❖ استهلاك الاستثمارات في البحوث والتطوير.

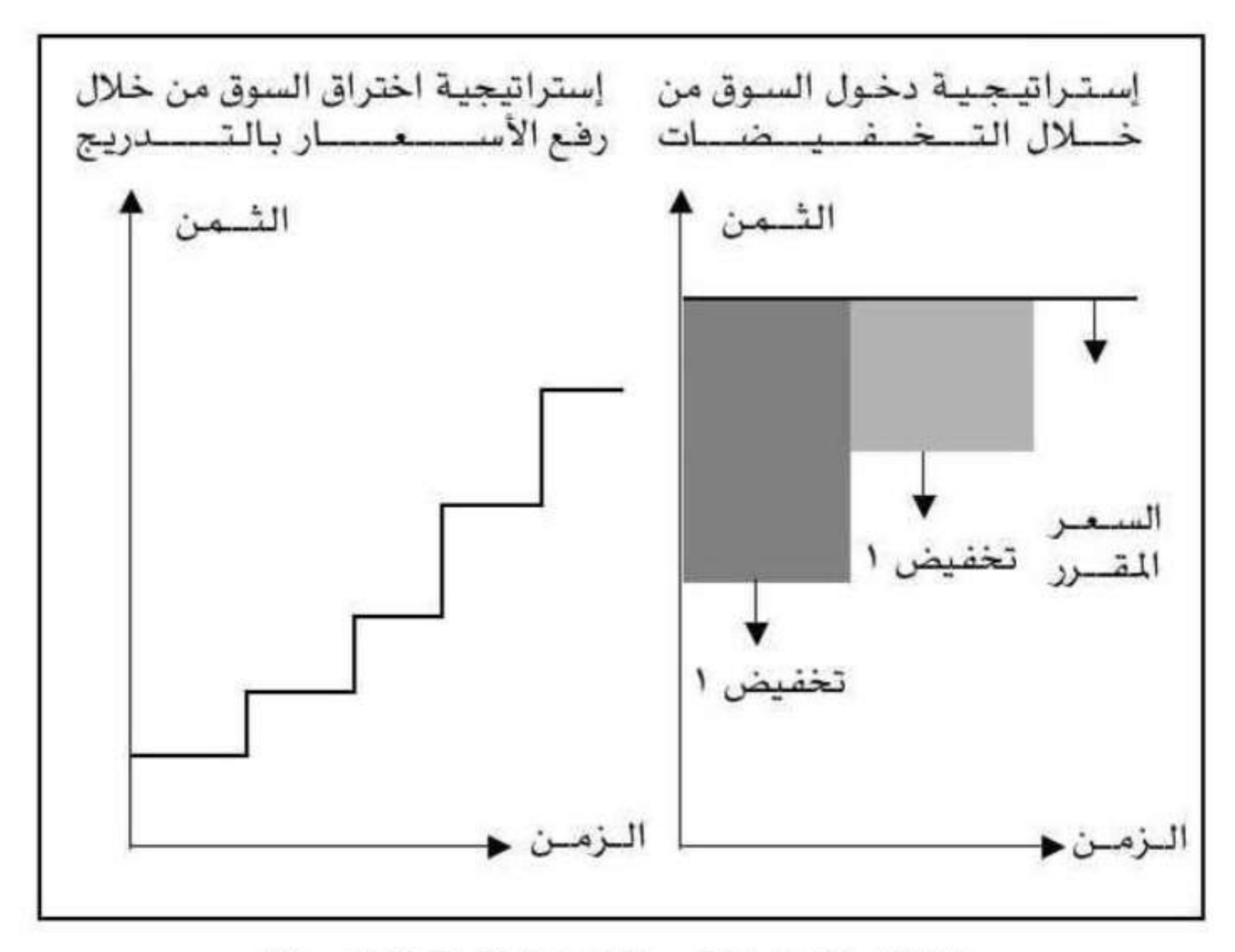
لكن يتم بذلك أيضاً التنازل عن الوصول إلى حصة أكبر من السوق بسرعة أو رفع الأسعار بالتدريج مع مرور الزمن. بل يتم بهذه الطريقة عرض الإبداع الجديد على مجموعة من النخبة، الذين لديهم استخدامات اقتصادية أو فنية عالية لهذا المنتج، أو لمجرد التباهي وإبراز المكانة الاجتماعية أو المالية. حيث يكون هؤلاء الأشخاص مستعدين في العادة لدفع مثل تلك الأثمان الباهظة. ومع استمرار خفض الأسعار بمرور الزمن تتزايد مجموعات المشترين لهذه السلعة (كُثر هم الذين يتباهون بكونهم أول من يشتري السيارة أو جهاز الموبايل الأحدث مهما بلغ ثمنه، الذي قد يصبح بعد بضعة أشهر أو سنة بنصف ذاك الثمن).



الشكل ١٤: إستراتيجية التسوية

الشرط الأساسي لنجاح إستراتيجية التسوية هو أن تكون الميزات المنافسة للمنتج الجديد واضحة تماماً وجلية للمستهلك المستعد للدفع.

كما يشترط في الإبداعات التكنولوجية الحديثة ضخ استثمارات كبيرة في مجالات البحوث والتطوير، إلى جانب ـ وكما في جميع المنتجات المستحدثة ـ إنفاق الكثير في بقية أدوات التسويق. غالباً ما تُتبع إستراتيجة التسوية هذه في مجالات التكنولوجيا المكثفة (مثل: الكومبيوتر والطابعات وأجهزة التسلية والصوت الألكترونية وأفران الميكروويف).



الشكل ١٥: إستراتيجية الدخول (اختراق السوق)

أما إستراتيجية اختراق السوق فإنها تسلك الطريق المعاكس، حيث يتم إدخال المنتج الجديد إلى الأسواق بأسعار مخفّضة. ثم تُرفع هذه الأسعار تدريجياً مع مرور الزمن. ومن أهداف هذه الإستراتيجية:

- ❖ استخدام المستهلك لاختبار القدرة الشرائية.
- ❖ تخفيض مجازفة الشراء.
- ❖ الوصول بسرعة إلى حصة أكبر من السوق وأرقام عمل عالية.
- ❖ تحقيق أفضلية على المنافس بالتكاليف.
- ❖ الحيلولة دون دخول المنافسين المحتملين إلى السوق وإخافتهم من ذلك (إنشاء حاجز أو حواجز لدخول آخرين السوق).

كما يتم بإستراتيجية اختراق السوق تحمل الخسائر عن علم ومعرفة مسبقين، ثم نبدأ بتحقيق الأرباح مع الزمن: إما بتخفيض الكلفة بسبب زيادة كمية الإنتاج، أو برفع الأسعار تدريجياً.

قلما تستخدم هذه الإستراتيجية للمنتجات ذات الطابع التكنولوجي التي تمتاز بالتفاوت. بينما يزداد الطلب على المنتجات ذات النوعية النظامية والأسعار المغرية، التي تُسوق بإستراتيجية الكمية والسعر.

أسئلة حول سياسة التسعير:

- ❖ ما هي الأسعار التي يجب أن تحققها منتجاتك؟
- ❖ ما هو الثمن الذي يقبل به عملاؤك؟
- ❖ هل يمكنك عرض أسعار متفاوتة لمجموعات مختلفة من الزبائن (المستهلكين) ؟
- ❖ ما هي إستراتيجية التسعير البعيدة المدى التي تتبعها؟

- كيف يمكن أن تتغير أسعارك على المدى البعيد؟
- ما هي شروط الدفع والتعامل التي تضمنها (مثل: التقسيط ومواعيد الدفع والحسومات)؟

سياسة الترويج (سياسة التوزيع)

اختيار قنوات الترويج والتصريف:

يُشترط للنجاح في السوق، أن يصل العرض إلى مجموعات المستخدمين الذين صُمم من أجلهم. وبتعبير آخر يجب أن تُقدم للزبائن المفترضين المعلومات الكافية وإمكانيات الشراء المناسبة. وتبعاً لذلك فإن مُهَمّات العارض ستزداد شمولية كلما:

- ازداد عدد زبائنه المحتملين.
- تفاوتت نوعية المستهلكين لبضاعته.
- ابتعد التعامل مع الزبائن عن المركزية.
- ازدادت متطلبات الزبائن في مجال التحضير والتوريد.

وإن توسعت كثيراً هذه المهمات فيجب إدخال مؤسسة تجارية وشريك للتوزيع إلى جانب النشاطات الخاصة في التحضير والتصنيع والترويج .

يجب أن توضِّح في هذه المرحلة من تقرير خطتك للعمل ما هي طريقتك الأساسية للترويج وما هي القنوات التي ستسلكها لتسويق بضاعتك، ونجد هنا أنه من المناسب الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل ستقوم أو هل يمكنك القيام بمهام التسويق بنفسك؟ أي هل ستقوم ببيع منتجاتك وتُقدم خدماتك مباشرة؟ سيبرز للتصريف

المباشر في البداية ما يلي: بضائع غالية الثمن جداً، طلب كميات كبيرة من المنتجات، اتفاقات لتجهيز طلبيات خاصة، متطلبات متعددة للاستشارات والخدمات ومنافسة شديدة، وعدد قليل من المستهلكين المفترضين .

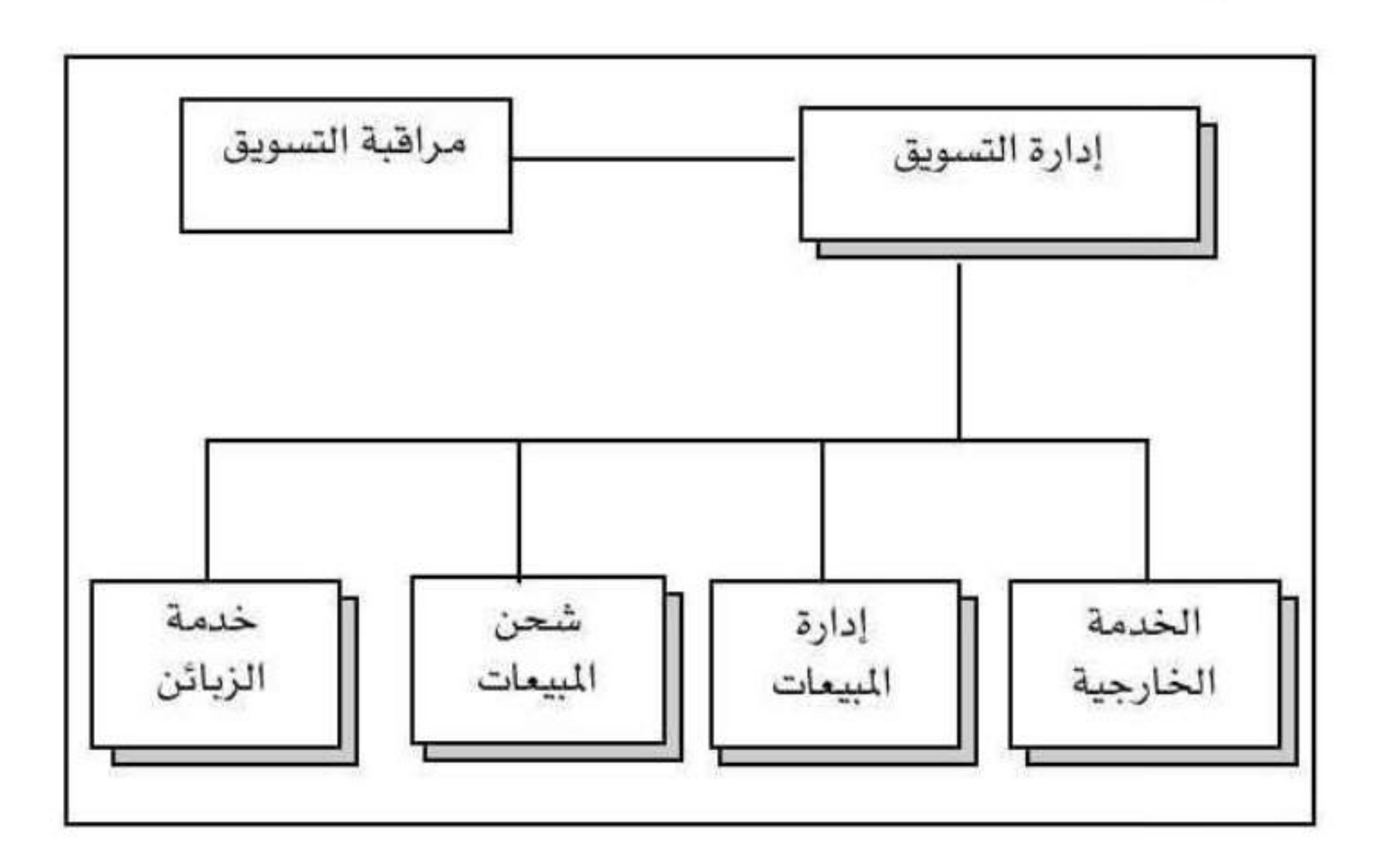
- أما إن كان الجواب بالنفي (توزيع غير مباشر)، فمن هم الأشخاص (وكيل تجاري مثلاً) أو المؤسسات أو الهيئات التي يمكن أن تقوم بهذه المهمة، وما هو الأنسب منها؟
- ما هو نوع المؤسسة التجارية التي يمكن إدخالها للقيام بالترويج والتوزيع؟ وهل سيتم التوريد إلى تجار الجملة أو إلى بائعي التجزئة؟

يجب أن يُتخذ قرارك استناداً إلى طبيعة وعادات زبائنك في الشراء: كيف ومتى ومن أين يَستجر هؤلاء الزبائن الحاجيات أو الخدمات التي تعرضها؟ غالباً ما تكون طرق التوزيع المعتادة مكلفة جداً، لكنها تكون ناجحة جداً كذلك.

كادر الترويج والتوزيع الخاص:

كذلك يجب أن تبين في خطتك للعمل، هيكلية الكادر الذي سيقوم بالترويج والتوزيع من طرفك. حيث ستأتي على ذكر العدد اللازم من العاملين للتوزيع ومؤهلاتهم. كما يجب أن تذكر بعض الاعتبارات المستقبلية، مثل: كيف ستُلائم إستراتيجيتك للتوزيع مع تغير المنتجات أو متطلبات الزبائن.

عليك أن تفكر بالتالي بهيكلية نظام التوزيع الذي تعتزم إنشاءه. وغالباً ما يكون لقسم التوزيع في المؤسسة الهيكلية المبينة في الشكل ١٦ أو مايشابهها.



الشكل ١٦ : هيكلية قسم التسويق

حساب كلفة التسويق:

من المهم جداً في عملية التسويق حجم هذا القسم والنفقات المترتبة على تشغيله. غالباً ما تقوم المؤسسات المنشأة حديثاً باحتساب تكاليف التسويق كنسبة مئوية من رقم الأعمال السنوي العام. لكن هذا الإجراء كثير الإشكالات؛ لذا يفضل أن تتبع الخطوات التالية:

١. حدد أولاً أهدافك التسويقية، وقد يكون ذلك مثلاً حجم التعاملات الذي تهدف الوصول إليه.

٢. حدد أيضاً عدد العقود والطلبات التي يجب أن تُحققها وأعداد الزبائن الذين يجب أن تكسبهم.

٣. قدِّر حجم الجهد والتكاليف اللازمة لكسب هذه الطلبات. وقد أثبتت الخبرات العملية أنه لن يتحقق أكثر من عشرة مواعيد لعرض وشرح مزايا منتجك، من أكثر من ١٠٠٠ اتصال أو رسالة لنشر الموضوع والتعريف به. الأمر الذي قد يتمخض عن عقد واحد فقط. ولعقد ٦٠ اتفاقاً عليك أن تجري إذاً ٦٠٠٠٠ اتصال أو رسالة وتعقد ٦٠٠ موعد أو جلسة عرض وشرح لزبائن محتملين. أما مكلَّف الترويج الذي يمكنه القيام بزيارتين يومياً ولمئة يوم في السنة، فسيتمكن نظرياً من أخذ مئتي موعد في السنة فقط. أي أنك تحتاج لثلاثة مكلفين لهذه المهمة؛ ومن هنا تأتي نفقات المراسلات وإجراء مواعيد زيارات العروض.

٤. عليك أن تقدر حجم جميع النفقات الأخرى المتعلقة بمجال الترويج والتسويق، مثل: رعاية الزبائن وتدريبهم، التركيبات والصيانة، خدمة الزبائن والإدارة، التحضير لما قبل المعارض وبعدها ... إلخ.

٥. احسب عدد العاملين الذين تحتاجهم للقيام بجميع هذه المهام. عليك أن تفكر بالإجازات وأيام المرض للعاملين، وأن هناك أموراً كثيرةً أخرى يجب أن تنجز، ربما لم تخطر ببالك بعد. ناهيك عن أنه يجب تدريب هؤلاء العاملين، وتبين من خلال الخبرة أن القوى العاملة اللازمة للتسويق أكبر من المتوقع او التي تم احتسابها في البداية.

٦. فكر بالمؤهلات التي يجب أن تتوفر لدى العاملين في التسويق، ومستوى الرواتب (والنفقات الجانبية للأجور) التي يجب أن تُدفع لهم.

٧. إضافة إلى الرواتب والأجور تأتي في الغالب نفقات السفر للعاملين وإيصال الطلبات إلى المنازل مثلاً والاتصالات وإجراءات التدريب وأجور السكن، وكذلك النفقات الاستثمارية في السيارات وأثاث المكاتب ... إلخ.

خدمات ما بعد البيع:

كثيراً ما يحدث أن تسعى بعض المؤسسات وبكثير من الجهد والمنافسة، لكسب زبائن جدد فيما يتم إهمال دائرة الزبائن القدامى. عليك أن تعتبر أن نجاحك بالتسويق يبدأ من لحظة الاتفاق على البيع. وإذا ما كان عميلك راضياً ومسروراً ويشعر بالعناية من طرفك، فسيعود إليك باستمرار. وإن كانت بضاعتك من النوع الذي يُشترى لمرة واحدة فإنه سيقوم بالدعاية لك بين أقاربه وأصدقائه. أما إن شعر بأن الخدمة سيئة وأن احتياجاته تُهمل ولا تُأخذ بالحسبان فإنه سيتحدث عن ذلك أيضاً ويسبب لك الضرر.

لاشك أنك ستغضب إن رفضت شركة التأمين تغطية ضرر ما، أو أنه لا يوجد لدى النجار الوقت لتلبية طلبك، وستتحدث إلى الآخرين عن هذا التقصير وعن استيائك منه. عليك أن تعتبر إذاً أنه لا شيء سيُكلفك أكثر من الزبون المستاء الغضِب. كافح لإرضاء كل زبون على حدة، حتى وإن اعتبرته عنيداً مشاكساً. واعمل جاهداً لتُري الزبون أنه لا زال هاماً جداً بالنسبة لك حتى بعد توقيع عقد البيع؛ لذا عليك أن تُضمِّن حساباتك أيضاً النفقات والجهود التي ستحتاجها لما بعد البيع.

أسئلة حول مخطط التسويق:

❖ كيف يبدو كادر التسويق لديك؟

❖ ما هي طرق التسويق التي تستخدمها (هل يكون التفاوت حسب المنتج مثلاً أو فئات الزبائن أو داخل البلد والخارج)؟

❖ من هم شركاؤك بالتوزيع والتسويق؟

❖ كيف يتم توزيع رقم الأعمال السنوي (نتيجة أعمال المؤسسة) على قنوات التسويق؟

❖ ما هو المكسب التجاري الذي عليك أن تحتسبه في كل فرع توزيع ومُنتج؟

❖ كم تبلغ نفقات التسويق لديك؟

❖ ما هي الخبرات والمؤهلات التي يجب أن تتوفر لدى العاملين في قسم التوزيع والتسويق؟

❖ كيف تُدفع مستحقات العاملين في مجال التسويق؟

❖ كيف ستحافظ على حوافز العاملين في التسويق؟

❖ ما هي الخدمات وعقود الصيانة التي تُقدمها؟ وما مدى أهميتها؟

❖ ما حجم النفقات التي تترتب على خدمات الضمان والكفالات؟

سياسة الترويج والدعاية:

تتعلق إستراتيجية الدعاية بالعوامل التالية:

❖ حجم المجموعة المستهدفة، فكلما كبرت هذه المجموعات لزم التوسع بنشر الدعاية، وقد يستدعي الحال الإعلان بالصحف والتلفاز:

❖ نمط الترويج والتسويق.

❖ نمط منتجاتك وخدماتك.



- ميزانيتك المتوفرة.

يجب أن تتوجه الدعاية بالأساس إلى الأهداف التالية:

- التحريض ولفت الانتباه (attention).
- إيقاظ الاهتمام (interest).
- محاكاة الاحتياجات والرغبات (desire).
- إطلاق دافع الشراء (action).

وانطلاقاً من الأحرف الأولى للتعبيرات الإنجليزية الأربعة، تدعى هذه الأسس بنموذج (AIDA). وعلى تقريرك لخطة العمل أن يجيب على الأسئلة التالية استناداً إلى منهجك الدعائي:

- ما هي النشاطات التي تنوي القيام بها في مجال الاتصالات وإلى أي مجموعة تهدف (زيارة الزبائن، المشاركة بالمعارض، دعاية مباشرة، الدعاية في مجلات ونشرات متخصصة، الدعاية في الإذاعة ومحطات التلفزة.. إلخ)؟
- ما هي وسائل الدعاية التي ستوظفها لهذا الغرض (نشرات، ملصقات، ملاحق بالصحف والمجلات، نقاط إذاعية، أشرطة فيديو .. إلخ)؟
- ما هي الخطة الزمنية والمكانية التي رسمتها للحملة الدعائية؟
- على أية معايير وما هو المبلغ الذي ترصده لميزانية اتصالاتك؟

وسائل الدعاية وحواملها:

نستعرض الآن وسائل الدعاية المتوفرة لديك وإمكانية توصيل المنتجات المباعة:

- وسائل الإعلام المطبوعة: إعلانات في الصحف، مجلات متخصصة، نشرات إعلانية، أدلة عناوين، ملاحق وما شابه ذلك.

ميزة هذه الوسائل هي أنك تستطيع مخاطبة أكبر شريحة من المجتمع. أما السيئة فهي ارتفاع الكلفة.

- وسائل الإعلام الإلكترونية: الإذاعة والتلفاز ودعاية السينما والإنترنت. يستبعد التلفاز أحياناً بسبب ارتفاع تكاليفه.
- دعاية مباشرة: إرسال الرسائل أو توزيع الكتالوجات والعينات الدعائية.
- الدعاية عبر واجهات المحلات وعلى جدران وأسطحة الأبنية والأعمدة ولوحات الطرقات الإعلانية.
- تنظيم حفلات دعائية.
- توزيع الهدايا الدعائية.
- التسويق عن طريق الهاتف، وذلك عبر إنشاء مركز اتصالات.
- المشاركة والظهور بالمعارض.
- نشرات خاصة في الصحف والمجلات التخصصية.
- إقامة الندوات والظهور في المؤتمرات.

أسئلة حول الدعاية والاتصالات:

- ما هو مبدأ التواصل الذي تتبعه؟
- ما هي الوسيلة الإعلانية التي توظفها؟
- ما هي النفقات التي تترتب على الدعاية وتوصيل المبيعات، أثناء إدخال المنتج إلى السوق ولاحقاً؟
- ما هي الصورة والسمعة التي تتمتع بها مؤسستك بين عملائك.

إرشادات:

❖ لتكن وسائلك الدعائية حرفية وموجهة إلى المستهلك مباشرة.

❖ تذكر دوماً، أنك لن تستطيع أن تبرز على الساحة بإمكانياتك الفنية وحدها. بل يمكنك فقط، بطريقتك المهنية والمدروسة للتواصل أن تلفت انتباه زبائنك والمستهلك عموماً إلى إمكانياتك الخدمية والفنية.

شركة ترفلر شيك المساهمة

السوق:

لقد تمكن مجال السياحة في ألمانيا، وعلى الرغم من سنوات الركود القاسية، أن يُثبت ذاته ويستمر في نموه. وحسب تقديرات اتحاد مكاتب السفر في ألمانيا، فإن هذا الخط سيستمر في النمو؛ لأن السفر لازال من أحب مُتع الإجازة وأوقات الفراغ بالنسبة للألمان.

وحسب إحصاءات منظمة السياحة والسفر، فقد قام ٦٢,٢ مليون شخص بإجازات سفر لمدة لا تقل عن خمسة أيام في العام ١٩٩٧. أي بزيادة مليون مسافر عن العام الذي سبقه. أما بالنسبة للسفريات القصيرة (من يومين إلى أربعة أيام) فقد بلغت نفقاتها حوالي ٧٥ مليون مارك. وبلغت النفقات الإجمالية لجميع السفريات ٨٨,٦ مليار مارك، أي بزيادة ٦,٢٪ عن العام ١٩٩٦.

يترك ٤٣,٣٪ من الألمان أمر تنظيم رحلاتهم لمكاتب السفر، أما في العام ١٩٩٥ فكانت النسبة ٤٠٪ فقط. الأمر الذي يعكس ثانيةً التوجه المتزايد نحو الرحلات الشاملة التي وصلت إلى ٤٥٪ من سوق

السفريات. كما يتزايد التوجه بشكل كبير نحو الطيران والسفريات البعيدة، التي وصلت نسبتها إلى ٣٢,١٪. حيث يستمر الميل أيضاً نحو الحجز السريع قُبيل السفر، لما لهذه العروض السريعة من ميزات كبيرة في الأسعار. لكنَّ الملاحظ أن النمو الأكبر يظل في الرحلات الخاصة المركبة مرتفعة الثمن.

تبين من الدراسات أن أرباح هذا المجال كانت حوالي ٤,٥ ٪ في العام ١٩٩٥ و ٣,٧ ٪ في العام ١٩٩٦. وقد بلغت أرباح بعض المؤسسات ١٦٪ وأكثر. أما بالنسبة لفوائد تشغيل رأس المال فكانت حوالي ١١٪، وبلغت لدي بعض المؤسسات الناجحة جداً حتى ٢٧٪. ترى نفسها شركة ترفلر شيك المساهمة بين الشركات المتقدمة؛ لأن لديها منهجاً متميزاً ومعتدل التكاليف.

تحاكي شركة ترفلر شيك بعرضها المتميز القطاعين الأكثر نمواً في مجال السياحة. تحاول الشركة تغطية الطلب المتزايد على السفريات ورحلات الطيران الرخيصة، وإنشاء سوق البورصة لهذه العروض على الإنترنت. تتاح هذه العروض للرحلات المستعجلة بالدرجة الأولى، لكنها متيسرة أيضاً لمنظمي الرحلات الجماعية الشاملة. وهي متوفرة من جهة أخرى للزبائن الذين يبحثون عن الرحلات المركبة والفريدة من نوعها التي تشمل كل شيء. وكما أوضحنا سابقاً فإن هذا القطاع يحقق أعلى نسبة نمو في مجال السياحة. يمتاز هذا القطاع ذو الأسعار المرتفعة، ومن خلال نسب العمولة الجيدة بمردود عال، خصوصاً مع صراع المنافسة القاسية وتدني العمولات في القطاعات الأخرى.

يتفاوت بشدة الزمن اللازم لاتخاذ القرار من قبل الزبون المسافر، وذلك في قطاعي السوق؛ ففي مجال الرحلات المستعجلة كما في رحلات الطيران فقط يمكن للمسافر أن يقرر بسرعة وربما فوراً، أية رحلة يختار؛ لأنه يكون قد اطلع في المعتاد على الإنترنت قبل حضوره إلى مكتب السفر، وشاهد مختلف الرحلات واختار الرحلة التي يفضلها. أما مع الرحلات الفريدة الخاصة فقد يحتاج إلى فترة أطول لاتخاذ القرار، لأن على المسافر أن ينفق أكثر، ومن حقه أن يدقق بتفاصيل الرحلة قبل اتخاذ القرار؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى عدة زيارات إلى مكتب السفريات التقليدي واستشارات متعددة حتى دون شراء البطاقة. أما في حالة شركة ترفلر شيك فلن تكلف زيارات الزبون المتكررة أي شيء، بل على العكس فإن كثرة الزيارات مرغوب بها هنا على الموقع.

إن الكلفة الوسطية للرحلات السريعة ورحلات الطيران فقط والرحلات الشاملة هي حوالي ١٣٠٠ مارك. واستناداً إلى حسابات اتحاد مكاتب السفر فإن الكلفة الوسطية لكل تذكرة طيران هي حوالي ٣٠٠٠ مارك. أما شركة ترفلر شيك فتعتبر أن هذه الكلفة عالية جداً. وحسب التقديرات فإن الأسعار الوسطية للرحلات الفريدة الخاصة (المركبة) تبلغ حوالي ٤٥٠٠ مارك. وقد تبين، وانطلاقاً من وجهة النظر هذه، أن قطاع الرحلات الشاملة مربح جداً.

المنافسة:

يوجد في مجال مكاتب السفر - كما في غيره من القطاعات - عملية تركيز كبيرة. وزاد هذا التركيز من خلال الأنظمة التي أقرها

مكتب اتحاد المنتجين، واضطر كثير من مكاتب السفر الصغيرة الحرة إلى الانضمام إلى أحد منظمي الرحلات الكبار، أو الاتحاد مع منظمة الترويج والتسويق، وهكذا تقلصت حصة المكاتب التي لم تنضم من ٧١,٢ ٪ عام ١٩٨٥ إلى ٢٣ ٪ عام ١٩٩٧.

يجمع الخمسة الأوائل من العارضين الكبار ما نسبته أكثر من ٦٠٪ من إجمالي رقم الأعمال لهذا المجال. تتجمع الشركات الكبيرة في مؤسسات سياحية متكاملة، والتي تشكل في مجملها سلسلة من منظمي الرحلات وخطوط الطيران ومكاتب السفر والفنادق، وتحصد بالتالي معظم الأرباح.

حسب دراسات المجلة المتخصصة في مجال السياحة فإن توجه السوق سيتعاظم في السنوات القليلة القادمة، نحو التخصص والتقسيم إلى قطاعات. كما تتبنى هذا الاستنتاج مؤسسة أندرسن الاستشارية، وحسب رأيهم، فإن ثلاثة أنواع من مكاتب السفر ستتبلور في المستقبل.

١. تاجر الجملة الكبير كشركة آلدي (Reise-Aldi) مثلاً، حيث يقوم المسافر باختيار الرحلة التي يرغبها ويقطع التذكرة من جهاز الخدمة الذاتية، دون التحدث إلى أحد أو استشارة أي كان.
٢ . مستشار السفريات، والذي يكون متخصصاً بمنطقة معينة من العالم أو دائرة محددة من المسافرين، ويتقاضى مقابل ذلك أجوراً أعلى.
٣ . مدير السفريات التجاري الذي يطور للمؤسسة سفرات خدمة كاملة ويخفض التكاليف إلى الحد الأدنى.

تؤكد أندرسون الاستشارية بتقديراتها بأن وسائل الاتصال والحجز الحديثة ستكتسب في السنوات القليلة القادمة تأثيراً كبيراً. وتتوقع أن يتم التركيز على العروض التي تتم بالطرق المعتادة، أي بتوفير بطاقات الطيران فقط والرحلات الشاملة.

ستتكون إذاً العروض الحالية على الإنترنت من الاستفسار وإمكانية حجز بطاقات الطيران وعروض الرحلات المستعجلة الشاملة. أما بالنسبة للعارضين فيتعلق الأمر على الغالب بمكاتب السفر التقليدية إلى جانب عروض الإنترنت. يقدم عدد الصفحات الذي لا زال ضئيلاً عروضاً موضوعيةً لمناطق محددة جداً ولفئات خاصة، كرحلات رياضة الغطس أو إلى أدغال إفريقية أو كندا تحديداً.

لذا وجب أن يُنظر إلى عروض شركة ترفلر شيك على أنها تتوجه إلى مجالي الرحلات الرخيصة المستعجلة والرحلات الفريدة الشاملة. هناك منافسة قوية بين هذه الشركة من جهة وسلسلة مكاتب السفر وعروض الإنترنت من جهة أخرى في مجال السفريات الرخيصة.

وعلى الرغم من الانتشار الواسع لهذه السلسلة، فإن لديها ضعفاً في الترويج وزيادة في النفقات. يتوصل إلى مكتب السفر التقليدي المنفرد الزبائن المقيمين في المنطقة فقط، ويعتمد هذا المكتب بشدة على اختياره لموقع المقر. كما أنه يحتاج واعتماداً على مبدأ الاستشارة المباشرة (وجهاً لوجه)، إلى كادر مهني مؤهل وخبير ليقدم الخدمات المناسبة للزبائن ويحقق رقم الأعمال الذي يطمح إليه. وحسب دراسة لاستشاري التسويق الدكتور هلموت فريدل وشريكه، فإن٣٢ ٪ إلى

٤٠٪ من النفقات، تتشكل من الخدمات الاستشارية للزبائن دون أن يتم حجز تذكرة واحدة. أما مع صفحات الإنترنت المعدة جيداً لدى ترفلر شيك فيستشير المسافر نفسه ذاتياً، ويتم توفير نفقات الموظفين.

لا يرتبط الإنترنت بأية حدود زمنية أو مكانية. ويمكن لكل من لدية كمبيوتر وخط هاتف الوصول إليه. تود شركة ترفلر شيك أن تكون عروضها متميزة عن عروض الآخرين في هذا المجال؛ وذلك بتمكينها المسافر من الاستفسار - وعلى الخط مباشرة (online) - عن رحلات جميع الخطوط النظامية منها والطارئة. علماً بأنه لا أحد من العارضين الآخرين يقدم هذه الخدمة على الإنترنت في الوقت الحاضر. بل توجد فقط إمكانية الاستفسار عن الحجز عبر البريد الإلكتروني، الأمر الذي يعني فترة انتظار لمدة يوم كامل على الأقل، أو الخيار المحدد جداً بين شركات الطيران؛ لأن تلك الشركات هي التي أعدت الصفحة المطلوبة. كما توجد أيضاً حالة منافسة في مجال الرحلات الخاصة مع معظم العارضين؛ لأن بإمكان المسافر الاختيار بين العروض الشاملة لمنظمي الرحلات الكبار وشركة ترفلر شيك. سيتوافق في النهاية عرض ترفلر شيك مع طلبات الزبائن الشخصية، ويخيب ظنهم بعرض المنظمين الكبار؛ لأنهم يقدمون عرض الكتالوج فقط ولا توجد أية إمكانية لتحقيق الرغبات الشخصية الخاصة.

التسويق/ الترويج. أهداف التسويق:

تسعى شركة ترفلر شيك للسيطرة على سوق السفر في ألمانيا، عبر عروضها الشخصية الخاصة للرحلات الشاملة مرتفعة الثمن. يبدو أن هدف السيطرة على السوق هدف بعيد المنال، ويجب التفكير بأن صغار

منظمي الرحلات هم الذين كانوا يشغلون هذا السوق حتى الآن، وأن زبائنهم من المقيمين في المنطقة فقط وغالباً ما يضيعون في تيار عروض مكاتب السفر التقليدية. وهكذا يمكن تحقيق نسبة ٤٠٪ من السوق.

كما تود الشركة تحقيق مركز متقدم بين مكاتب سفر الإنترنت. وهذا الهدف صعب المنال؛ لأنه يوجد في هذا القطاع عارضون يستخدمون الأساليب ذاتها في التسويق، إضافة إلى وجود سلسة كبيرة في هذا المجال تخصصت في هذا القطاع من السوق ولديها ميزة الحجم الكبير والعمل بالجملة. لكن وحيث إن الترويج يتم هنا عن طريق الإنترنت ولا يحتاج لكثير من العناصر، فقد ينتفي أيضاً عامل الحجم. وتبقى مسألة تحديد الحصة التي يمكن أن نحصل عليها من السوق، متعلقة باللعب بأرقام كامل السوق.

تهدف شركة ترفلر شيك إلى الوصول إلى مئة مليون مارك كرقم أعمال سنوي على المدى البعيد. وحسب إحصاءات معهد ديبولد لدراسات السوق، فقد بلغت مبيعات السياحة عن طريق الإنترنت ٢,٢٠٤ مليار مارك في العام ١٩٩٨، أي ما يعادل نسبة ٤,٥٪ من كامل سوق الإنترنت.

إن تأسيس عمل الرحلات المستعجلة والرخيصة (بما في ذلك تذاكر الطيران فقط)، لن يحتاج إلى ذات الجهد الكبير الذي يلزم لعمل الرحلات الفريدة الخاصة؛ لذا فإن رقم الأعمال الأساسي سيتحقق في العام الأول من إصدار التذاكر الرخيصة.

تخطط شركة ترفلر شيك لبيع ٥٠٠ تذكرة عادية وخمسين رحلة مركبة خاصة في عامها الأول. وفي العام الثالث تأمل الشركة ببيع ٤٠٠٠

تذكرة عادية رخيصة و١٠٠٠ رحلة مركبة خاصة. وذلك بسعر وسطي ١٣٠٠ مارك للتذاكر العادية و ٤٥٠٠ للرحلات الخاصة، فيبلغ رقم الأعمال ٩,٧ مليون مارك. ومع تنامي مجال الرحلات الخاصة المركبة على المدى المتوسط تسعى الشركة للوصول إلى رقم أعمال سنوي يفوق الخمسين مليون مارك.

إستراتيجية دخول السوق:

تريد شركة ترفلر شيك المباشرةَ فوراً عرضاً كاملاً للسفرات العادية الرخيصة، وسيتم لهذا الغرض إعداد بنك المعلومات الذي يتضمن جميع الرحلات العادية والطارئة والرحلات الشاملة، الذي يتم تحديثه على فترات ثابتة. ويمكن عبر هذا الخط (أون لاين) الاستفسار من كل عارض أو منظم رحلات على حدة، والحصول على أحدث النتائج والمعلومات.

يتم تكوين عروض الرحلات الخاصة المركبة وتوسعتها بالتتابع. كما تُجري شركة ترفلر شيك من الآن مفاوضات مع مكاتب سفر محلية ومنظمي رحلات للمباشرة فوراً بتقديم عروض بسيطة .

وحسب تقديرات المؤسسين (أ) و (ب)، فإنه سيلزم في البداية بعض الوقت، لاكتساب أوائل العارضين من مقدمي الخدمات السياحية (مثل: منظمي الرحلات والمكاتب المحلية والفنادق والمطاعم). يوجد حالياً اتصالات ممتازة مع أربعة من منظمي الرحلات ومكتبي سفر محليين (في جنوب الألزاس و غاليسيا)، وقد أبدوا اهتماماً بالغاً بطريقة عمل شركة ترفلر شيك. وقد تم تنظيم عقود مع اثنين من منظمي الرحلات، وستدخل برامجهم في صفحات الإنترنت الأولى.

ستتكون صفحات الإنترنت من تقارير عن رحلات يكتبها منظمو الرحلات المتعاونون، ملحقة بتقاريرَ يعدها زبائن من مختلف الأقطار استفادوا من مثل تلك الرحلات. تعد هذه التقارير من أهم أسس الدعاية التي يمكن أن تجتذب الزبائن المحتملين إلى موقع شركة ترفلر شيك.

يبحث القسم الأكبر من مستخدمي الإنترنت عن الصفحات التي تهمهم عن طريق محركات البحث، يكتب الباحث التعبير الذي يبحث عنه فيعرض له محرك البحث لائحة بجميع المواقع التي لها علاقة بهذا التعبير. ومن خلال التقارير المتعددة ستجد أن شركة ترفلر شيك ممثلة في كثير من التعبيرات، بحيث يطلع كثير من مستخدمي الإنترنت على موقع الشركة تلقائياً.

إن تكلفة هذا النوع من الدعاية معقولة جداً؛ لأن بضع صفحات حتى وإن زُوِّدت ببعض الصور والغرافيك، لن تأخذ مساحة كبيرة على مزود الخدمة الذي سيُستأجر. الميزة الأخرى لهذه التقارير هي أنها لن تعتبر كدعاية. فعندما يشرح أحد الزبائن عن رحلة ما كان قد حجز عليها وقام بها عن طريق شركة ترفلر شيك، يعتبر القارئ أن رأيه حيادي مجرَّد ويقتنع بمثل هذه الرحلة أكثر.

لا تخطط شركة ترفلر شيك مبدئياً لوضع إعلانات في المجلات المتخصصة؛ لأنها تعتبر أن كلفة هذا النوع من الدعاية عالية وتأثيرها محدودٌ. بل تفكر بالإعلان الإذاعي كمتمم للإنترنت؛ لأنها تعتقد بأن الانتشار هنا أوسع وأفضل.

سياسة التسعير:

تهدف شركة ترفلر شيك من خلال عرضها وكما ذُكر أعلاه، إلى فئتين من المسافرين:

بالنسبة للمسافرين الذين يسعون من الإجازة إلى شم الهواء (النسيم) والراحة، فإن السعر يهمهم بالدرجة الأولى؛ لذا ستحاول الشركة وفي هذا القطاع بالذات أن تقدم أفضل الأسعار.

تعطي شركات الطيران ومنظمو الرحلات عمولة ثابتة لمكاتب السفر مقابل بيع التذاكر؛ وبما أن نفقات شركة ترفلر شيك تكون أقل من غيرها بسبب البيع والحجز عبر الإنترنت، فبإمكانها أن تترك شيئاً من هذه العمولة للزبون. وستغطي الشركة نفقاتها من رفع رقم المبيعات. إن نسبة العمولة في الوقت الحاضر هي في الواقع ١٥٪ في حين تفترضها الشركة في ميزانيتها الحسابية ١٠٪ فقط.

أما في مجال الرحلات المركبة (الفريدة) الخاصة فلا يلعب السعر أي دور يذكر؛ لأن ما يهم الزبون المسافر هنا هو حجم الخدمات ونوعيتها؛ لذا تحاول الشركة أن تحقق عمولات عالية في هذا القطاع، وبالتالي تغطية أكبر لنفقاتها. يوجد لدى شركة ترفلر شيك - ومن خلال دورها كمنسق ووسيط - مجالاً واسعاً للتحرك بالأسعار، لذا فإنها تبني حساباتها على أساس العمولات التي يمكن أن تصل إلى ٣٠٪.

ستقوم شركة ترفلر شيك في فترة الإقلاع بإعداد صفحات الإنترنت للعارضين، بسعر الكلفة أو مجاناً؛ لأنه لا بد أن تتزايد العروض بسرعة، كي ينمو العمل ويتطور في هذا المجال بسرعة أيضاً؛ أما بالنسبة

للمستقبل فتتوي الشركة إضافة نسبةٍ معينة على كلفة إنشاء صفحات الإنترنت، ورسم شهري مقابل إدخال العرض إلى الشبكة.

سياسة الترويج (سياسة التوزيع):

على عكس الاعتقاد السائد بأن مستخدمي الإنترنت هم فقط من فئة اليافعين والشباب، أثبتت دراسة قامت بها هيئة متخصصة بأن متوسط أعمار هؤلاء المستخدمين ارتفع من ٢٩ سنة عام (١٩٩٥) إلى ٣٥,٥ سنة في العام ١٩٩٨. كما تبين أن ٦٤٪ من المستخدمين يحملون الشهادة الثانوية وأن ٢٣٪ منهم هم من طلاب هذه المرحلة. ومن الناحية المهنية فإن ٤٩٪ هم موظفون أو مَن في حكمهم و ١٦٪ يمارسون العمل الحر. ٦,٦٪ من الشعب الألماني استخدم الإنترنت في العام ١٩٩٧، علماً بأن ألمانيا تحقق نسبة نمو عالية جداً على المستوى العالمي. أعطى معظم مستخدمي الإنترنت أسباباً شخصية لهذا الاستخدام. ٦٩,٤٪ يستخدمون الشبكة العالمية بكثرة، بينما قال ٢٧,٨٪ منهم أنهم نادراً ما يستخدمونها. كما تبين بالمقابل أن الاستخدامات المهنية والدراسية تلعب دوراً أساسياً لدى ٥٥,٣ ٪، ودوراً أقل أهمية عند ٤٤,٣ ٪ من المستخدمين.

يمكن أن نستنتج من هذه النسب والأرقام وجود سوقٍ متنامية بسرعة كبيرة لدى الزبائن الذين لديهم قوة شرائية عالية، وأنهم يطلعون على عروض الإنترنت ولديهم استعداد لإجراء مشترياتهم عن هذا الطريق. يشهد على ذلك الاستطلاع الذي قامت به الهيأة المذكورة من أن ٤٢,٣٪ من المشتريات تمَّت على الإنترنت أون لاين (online). بلغت قيمة المبيعات في العام (١٩٩٨) ٩,٥ مليار مارك، ٢٣٪ منها في مجال السياحة.

لقد اختارت شركة ترفلر شيك الإنترنت كطريق للترويج؛ لأنه الأوفر ويوصل إلى أكبر عدد من الزبائن. ولخدمة الزبائن بشكل شخصي، تخطط الشركة لإنشاء مركز اتصالات بعد ثلاث سنوات، حيث إن إمكانية مناقشة بعض الأمور شفهياً ستتيح لشركة ترفلر شيك الإحاطة بكامل عروضها.





التخطيط

إن من يحاول الاستقلال بعمله، سينزلق بسهولة إلى أن يقول: «لن أستطيع التخطيط لرقم أعمالي وأرباحي، لكني أعلم أني سأكون ناجحاً. كما أن المخططات لن تنجح ولن تتحقق إطلاقاً!» لا تكمن فائدة المخططات في أن تتحقق النبوءات، بل في التعرف على المشكلات والتطورات في الوقت المناسب. وعندئذٍ فقط يمكن للإنسان أن يستغل الفرص ويتحاشى المشكلات والأزمات؛ فالتخطيط إذاً أفضل من الارتجال.

سنريك في هذا الفصل من خطة العمل فيما إذا كانت فكرتك التجارية مجزية وقابلة للتمويل أم لا، وعليك أن تجمع أيضاً نتائج الأقسام السابقة من خطة العمل، كما يلزمك وفي ضوء النظرة الشمولية أن تعرض في تقرير خطة العمل لمحة عن تطور الوضع الاقتصادي للمؤسسة واحتياجاتها التمويلية. أما بالنسبة لمعالجة التفاصيل (مثل: خطة الميزانية أو خطة الربح والخسارة) فيمكنك أن تضمها إلى الملحق.

٧ - ١ الحالة الاقتصادية الراهنة:

اشرح فيما يلي الحالة الاقتصادية لمؤسستك، مبيناً في تقريرك - ما أمكن - ما حصل في السنوات الثلاث الأخيرة من:

❖ تطورات في رقم الأعمال والتكاليف والنتائج (لكامل المؤسسة من جهة وموزعة على مجموعات الزبائن ومجموعات الإنتاج من جهة أخرى).

❖ تطور في الناتج السنوي،.

❖ تطور مجموعة العاملين بالمؤسسة.

❖ أحداث هامة (مثل: مجمل الاستثمارات واكتساب زبائن وعملاء هامين).

وسجِّل أيضاً أرقام العام الحالي والوضع المالي الراهن. حيث يمكن أن تُعدد هنا: الارتباطات البنكية، طرق القروض الحرة، قروض بالحسبان، الالتزامات المستحقة والمتطلبات المفتوحة. ومن المعلومات الهامة لتقييم وضع مؤسستك، حجم العقود والطلبيات الثابتة حاليا. وعليك ألا تعرض هنا أرقاماً جافة فقط بل أن تشرح التطور التجاري والحالة الحاضرة بوضوح.

ويجب أن تُبين في هذا المقام أيضاً، كيف يتم تحضير تقرير المؤسسة الداخلي ما هي البيانات التي تؤثر به وما هي التحليلات الممكنة.

٧ ، ٢ مكونات التخطيط في خطة العمل:

الحل الأمثل هو أن تخطط لتطوير مؤسستك، للسنوات الثلاث (وربما الأفضل السنوات الخمس) التالية. وقد تَبين لي من قراء ة العديد من خطط العمل أن الأرباح التجارية تشمل السنتين أو الثلاث الأول فقط، ثم لا تظهر سوى الخسائر. الأمر الذي لن يقنع أياً من المستثمرين مانحي رأس المال. يجب أن تصل خطتك إلى النقطة التي تلامس منطقة الربح،

أي المرحلة التي تتوقف عندها الخسارة. وعليك أن تأخذ بعين الاعتبار أن أية هيئة رأسمالية أو مانحة للقروض ستكون مهتمةً بأرباحك المستقبلية أو ارتفاع القيمة المادية لمؤسستك. كما أن المصرف يود أن يعلم أيضاً متى ستحقق الأرباح وتسدد ما عليك من قروض.

ضع أرقام الخطة استناداً إلى أرقام المؤسسة الفعلية للسنة المالية الأخيرة. وتنبه بشكل خاص إلى ما يلي:

❖ أن تستخلص تخطيطك من فصول خطتك التجارية السابقة.

❖ أن تكون هيكلية الإيرادات والنفقات للسنة الفائتة قابلة للمقارنة مع أرقام الخطة. و إلا فلن يتمكن المستثمر من إجراء مقارنة كهذه. كما يجب أن يتم توحيد التقديرات المختلفة في معالجة بنود الميزانية مثلاً.

من المعلوم أساساً أن الخطة قصيرة الأجل تكون في العادة أكثر تفصيلاً من الخطة طويلة الأمد؛ لذا يمكنك أن تخطط للسنة الأولى بشكل شهري، وللسنوات التالية بشكل ربع سنوي أو لستة أشهر أو لسنة كاملة، حسب الإمكانية والاحتياجات.

المهم في العرض هو التماسك والمنطقية وإمكانية تنفيذ الخطة، وكذلك الترابط الداخلي مع التصريحات النوعية لتنفيذ خطة العمل الحالية حتى الآن. وعليك على أي حال أن توضح ما أمكن أرقام الخطة وتشرح الفرضيات التي على أساسها وضعت هذه الأرقام.

يجب أن تضع في اعتبارك أن الخطط المتفائلة جداً ليست ذات مصداقية وأنها تترك انطباعاً سلبياً. والأفضل أن يكون التخطيط متحفظاً وواقعياً. وإلى جانب تخطيطك العادي يجب أن تضع بديلاً

(سيناريو) متشائماً، حول كيفية تطور أوضاع المؤسسة وتصفيتها في حالة عدم تحقيق أرقام العمل للمستوى المتوقع أو ارتفاع التكاليف أو انحدار الحالة الاقتصادية عموماً أو عدم تحقيق الأسعار المرجوة.

تتكون الخطة من الأجزاء التالية:

خطة التصفية والتسديد ضمان التسديد في كل الأوقات	خطة رأس المال اللازم تحديد مقدار كامل السيولة اللازمة	خطة النجاح تأمين المردود المجزي

الخطة الاستثمارية تحرّي جميع الاستثمارات الضرورية	خطة التكاليف تحديد النفقات والتكاليف المتوقعة

الخطة الإنتاجية تحديد تقنيات التصنيع والاستطاعات	خطة حجم التعاملات السنوي تحرّي رقم الأعمال السنوي الأدنى (الربح أكبر أو يساوي نفقات الاستمرارية)	خطة التصريف والمبيعات تحرّي كمية التصريف المتوقعة

٧ - ٣ التخطيط الاستثماري:

تحوي الخطة الاستثمارية الممتلكات العينية التي يجب أن تقتنيها، لتستخدمها في عملك. ومن بين الأشياء التي يمكن أن نعددها هنا، الأبنية والآلات والآليات والكومبيوتر والبرمجيات والأثاث المكتبي أو لسكن العمال. وهذه المبالغ يجب أن تأخذ بالاعتبار القيمة الفعلية إضافة إلى النفقات الجانبية مثل: النقل والتركيب والتشغيل والصيانة.

الخطة الاستثمارية	المبلغ	المجموع
موجودات ثابتة		
موجودات غير مادية		
❖ براءات اختراع وتراخيص	....	
❖ حقوق الامتياز	....	
❖ حقوق أخرى	....	....
موجودات مادية		
❖ عقارات		
- أراضي وأبنية	....	
- أتعاب السمسرة	....	
- ضريبة شراء الأرض	....	
- نفقات التخطيط والتصميم	....	
(مخططات هندسية وتدقيق)	....	
- نفقات التأسيس	....	
- نفقات الهدم والبناء أو الترميم.	....	
❖ معدات الإنتاج، الآلات والعدد		
(بما فيها الشحن والتركيب)	....	
❖ تأثيث أماكن العمل	....	
- الأثاث (طاولات، كراسي، سجاد،	....	
أجهزة إنارة وديكور)	....	
- تجهيزات تقنية (أجهزة هاتف	....	



وتلفاكس وتصوير مستندات... إلخ)	....	
- قرطاسية	....	
❖ وسائل نقل (سيارات وباصات إلخ)	....	
مجموع قيمة الموجودات الثابتة	....	
ممتلكات جارية		
(مواد بالمستودعات)		
❖ مواد أولية ومساعدة للتصنيع		
❖ بضائع	....	
❖ قطع تركيبية	....	
مجموع قيمة الممتلكات الجارية	....	
مجموع القيمة الاستثمارية		

جدول رقم ٥ : الخطة الاستثمارية

يجب أن تأخذ بالاعتبار في استثماراتك مدى قدرات مؤسستك، بحيث تحقق الحد الأدنى من حجم التعاملات المطلوب. فلا يمكن أن تكون قدرات المؤسسة صغيرة جداً. وإن كانت أكبر من اللزوم فستستهلك نفقاتُها العاليةَ الجدوى الاقتصادية للمؤسسة.

لوضع خطتك الاستثمارية، اتّبع الخطوات التالية:

١ . حدد المتطلبات التقنية والتجارية.

٢ . تحرَّ المعدات والمنشآت الضرورية للتشغيل.

٣ . احسب نفقات تأمين كل ذلك.

٤ . ضع الخطة الاستثمارية.

٧ - ٤ تخطيط النفقات:

تتحصر مهمة تخطيط النفقات لمؤسستك بمعرفة وتحديد التكاليف والمصروفات المستقبلية لهذه المؤسسة. يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار نفقات التأسيس إلى جانب النفقات الجارية. وقد جمعت لكم هذه النفقات في الجدول رقم ٦ .

النفقات لمرة واحدة	المبلغ
نفقات التأسيس:	
❖ أتعاب استشارات ضريبية وقانونية وفي حماية البيئة وتأسيس التواجد.	....
❖ تسجيل المهنة.	....
❖ كاتب العدل.	....
❖ الكفالة المالية.	....
❖ عمولة السمسار.	....
❖ نفقات التسجيل بالسجل التجاري والإشهار.	....
❖ التراخيص والموافقات الرسمية.	....
❖ الدعاية والإعلان عن الافتتاح.	....
	....

جدول رقم ٦ نفقات التأسيس

تنشأ بعد التأسيس النفقات الجارية. يبين الجدول رقم ٧ بنود هذه النفقات المحتملة. وعليك أن تختار منها ما يناسب خصائص مؤسستك.

عليك أن تخطط لنفقاتك بصورة شهرية، للسنة الأولى على الأقل، ثم يكون التخطيط، لكل ربع أو نصف سنة أو حتى بشكل سنوي.

النفقات الجارية	الشهر الأول المبلغ	.... المبلغ
مواد وبضائع جاهزة:		
❖ مواد أولية ومساعدة ونصف مصنعة.	....	....
❖ بضائع تجارية.	....	....
نفقات الأشخاص والعاملين:		
❖ رواتب وأجور العاملين.	....	....
❖ مستحقات عمال مساعدين.	....	....
❖ مدفوعات خاصة (مصروف إجازة، عيديات).	....	....
❖ راتب الإدارة الخاصة.	....	....
نفقات اجتماعية:		
❖ تأمين التقاعد (الخروج على المعاش).	....	....

❖ تأمين البطالة.	....	....
❖ التأمين الصحي.	....	....
❖ تأمين الرعاية الاجتماعية.	....	....
❖ الجمعية المهنية.	....	....
❖ نفقات لرعاية الشيخوخة.	....	....
خدمات خارجية:		
❖ استشارات ضريبية، خدمات محاسبية، استشارات قانونية.	....	....
❖ استشارات نقابية.	....	....
❖ استشارات مؤسساتية.	....	....
نفقات عضوية:		
❖ نقابة.	....	....
❖ اتحادات أو جمعيات.	....	....
نفقات المقر:		
❖ أجرة المكتب أو صالات الإنتاج أو البيع.	....	....
❖ إيجار المرآب أو مواقف السيارات.	....	....

❖ نفقات جانبية (مثل أجرة حارس البناء أو الاشتراك بالمصعد).	....	....
❖ نفـقـات التـدفـئـة والماء والغـاز والكهرباء.	....	....
❖ نفـقــات التنظيف والصــيــانة والإصلاحات.	....	....
الآلات والمعدات:		
❖ نفقات الإصلاحات.	....	....
❖ نفقات الصيانة والعناية.	....	....
الآليات ووسائل النقل:		
❖ نفقات الوقود.	....	....
❖ الإصلاحات والصيانة.	....	....
❖ تـأمين المركــبــات والبــاصــات والشاحنات.	....	....
❖ ضريبة الآليات	....	....
نفقات استئجار:		
❖ معدات الإنتاج والعدد والآلات.	....	....
❖ تجهيزات المحل أو الورشة.	....	....
❖ وسائط النقل.	....	....

❖ عمولات.	....	....
❖ نفقات سفر.	....	....
❖ العرض والدعاية (ديكور واجهات العــــرض، إعـــلانات، نشـــرات ومراسلات).	....	....
❖ نفـقـات إجـراء عـروض داخليـة وخارجية.	....	....
❖ نفقات المشاركة بالمعارض.	....	....
❖ نفقات التغليف والشحن.	....	....
مصروفات الإدارة:		
❖ أجور تمثيل.	....	....
❖ مصروفات سفريات.	....	....
❖ ثمن مواد مكتبية.	....	....
❖ نفقات هاتف وتلفاكس ومراسلات	....	....
❖ نفقات تصوير مستندات.	....	....
ضرائب ورسوم:		
❖ ضريبة أرض وعقارات.	....	....
❖ ضريبة ممارسة المهنة.	....	....
نفقات تأمين وضمان:		
❖ تأمين ضد الحريق.	....	....
❖ تأمين مسؤولية العمل والمنشآت.	....	....

❖ تأمين ضد الحوادث والأخطار.	....	....
❖ تأمين الآليات والنقل.	....	....
❖ ضمان القروض.	....	....
❖ تأمين ضد السرقة.	....	....
فوائد ونفقات تأمين القروض:		
❖ فوائد القروض.	....	....
❖ عمولات الكفالة.	....	....
❖ رسوم ونفقات المعاملات.	....	....
❖ رسوم الحساب الجاري.	....	....
الاستهلاكات (انخفاض القيمة):		
❖ الأراضي والأبنية.	....	....
❖ الآلات والمعدات.	....	....
❖ المركبات (وسائط نقل الأشخاص والبضائع).	....	....
❖ العدد والأدوات.	....	....
❖ الأجهزة المكتبية (أدوات تجهيز البريد والهاتف والكومبيوتر وأثاث المكتب).	....	....

الجدول ٧ : خطة النفقات والمصاريف

٧ - ٥ مخطط النتائج ورقم الأعمال:

يجب أن يتبين لمن سيقرأ خطة العمل من مخطط النتائج ورقم الأعمال مدى النجاح الذي سيحققه مشروعك، أو التقدم الذي تطمح إليه على أقل تقدير. سيقدم هذا المخطط نظرة شاملة حول النجاح المستقبلي لنشاطك التجاري أو الصناعي، أي ما هو رقم الرصيد الذي يبقى تحت الخط النهائي للحسابات في نهاية العام. كما أنه يبقى مؤشراً هاماً لك أيضاً. القاعدة في تحضير خطة النفقات والتكاليف، أنه ما لم تتوخ الحذر الشديد وتذكر جميع بنود النفقات الممكنة فلن يكون لخطة رقم الأعمال المصداقية الكافية، بل ستكون محفوفة بالمخاطر وعدم الأمان؛ لأنك لن تدري بالضبط كيف سيكون أثر فكرتك التجارية في السوق وكم ستسوق منها وتبيع؛ لذا عليك أن تجري وقبل تأسيس شركتك، مسحاً شاملاً للسوق في مجال عملك، كي تستشعر مدى تجاوب السوق مع فكرتك أو منتجك الجديد.

ضع في خطة حجم الأعمال السنوي الأرقام (دون ضريبة القيمة المضافة) لكامل المؤسسة من جهة ومفصلة حسب مجموعات الزبائن مثلاً أو مجموعات المنتجات من جهة أخرى.

رقم الأعمال	الشهر الأول/المبلغ	الشهر الثاني/المبلغ	كامل السنة/المبلغ
المنتج A			
المنتج B			
المنتج C			
أو البديل :			
فئة الزبائن ١			
فئة الزبائن ٢			
فئة الزبائن ٣			
رقم الأعمال الإجمالي			

جدول ٨ : التخطيط لرقم الأعمال السنوي



أمـا في التـخطيط للنتـائج فـيـتم تحـديد الربح المسـتـقـبلي أو التخطيط له. وإن طَرحتَ النفقات من رقم الأعمال الإجمالي

الربح = رقم الأعمال الإجمالي ـ مجموع النفقات

فستعرف الربح من الخسـارة لهذا العـام. وليس مستغرباً حدوث خـسـائر إقـلاع في سنـة التـأسـيس الأولى، طالما أنهـا مـعـروفـة ويمكن تغطيتها، لكن عليك أن تأخذ بالاعتبار أنه عليك وبالرغم من خسائر الإقلاع هذه، أن تحقق أرباحاً على المدى المتوسط، كي تثبت جدارتك وتؤكد وجودك الشخصي. كما يجب أن تزيد استثماراتك في المستقبل وتُنشئ احتياطياً جيداً. وعليك أن تأخذ بالاعتبار أيضاً أنك كَرَبٍّ عمل مستقل، ستتحمل أعباءً كبيرة ومخاطر أكبر بكثير مما لو كنت مجرد موظف أو أجير. كما يجب أن تقاس أرباح مؤسستك وراتبك لإدارة المؤسسة ويصرف لك استحقاقك على المدى المتوسط تبعاً لذلك.

ستحصل من مخطط رقم الأعمال السنوي وتوقعات النتائج على نظرة شاملة لنجاح مؤسستك، لكنك قد لا تحصل على معطيات دقيقة وموثوقةٍ حول مدى حاجتك لرأس المال وتصفية الأعمال. بل ستتمكن من تحريٍ حالتك المالية من تخطيطك المالي فقط.

التخطيط لرقم الأعمال والنتائج	السنة الأولى / المبلغ ٪		السنة ... / المبلغ ٪	
= حجم رقم المعاملات الإجمالي	....	١٠٠	....	١٠٠
ـ موجودات مواد وبضائع	....	....	....	....
= أرباح أولية ١	....	....	....	....
ـ رواتب وأجور الموظفين والعاملين	....	....	....	....
= أرباح أولية ٢	....	....	....	....
نفقات مختلفة				
❖ استشارات ضريبية ومحاسبة	....	....	....	....
❖ نفقات المقر	....	....	....	....
❖ أقساط الإيجار.	....	....	....	....
❖ ضرائب ورسوم.	....	....	....	....
❖ أقساط وبدلات تأمين.	....	....	....	....
❖ نفقات تشغيل.	....	....	....	....
❖ نفقات آليات.	....	....	....	....
❖ نفقات إدارية عامة.	....	....	....	....
ـ مجموع النفقات المختلفة.	....	....	....	....
= مجمل السيولة النقدية:	....	....	....	....
ـ الفوائد.	....	....	....	....
= السيولة النقدية:	....	....	....	....
ـ الإستهلاكات	....	....	....	....
= الربح الصافي	....	....	....	....

جدول ٩ : مخطط رقم الأعمال والنتائج

٧ ، ٦ التخطيط المالي:

إن التخطيط المالي هو جوهر خطتك للمشروع، ويكتسب هذا التخطيط أهمية كبرى؛ لأن التمويل المنظم هو الأساس في نجاح أية مؤسسة مهما كانت. يتم إهمال هذه الناحية من قبل بعض المؤسسات الفتية ذات التوجه التقني بالدرجة الأولى. وتكون النتائج على الغالب ما يلي:

- ❖ سوء تقدير رأس المال اللازم، وعدم الحصول بالتالي على التمويل الضروري.
- ❖ اختناقات دائمة بالسيولة.
- ❖ الخشية من عدم تنفيذ إجراءات الاستثمار أو التسويق بالإطار المطلوب.
- ❖ تكلفة عالية للتمويل.
- ❖ تعرض المؤسسة لأزمات حادة ومخاطر الإفلاس.

تُعرَّف الخطة المالية على أنها مقابلة تفصيلية لجميع الإيرادات والنفقات المستقبلية. في حين تتكون الخطة المالية للمؤسسات الكبيرة من سلسلة من الأجزاء، يكفي في العادة، لدى المؤسسات الصغيرة، وضع خطة مالية قصيرة الأمد وأخرى طويلة المدى.

تنحصر أهداف الخطة المالية بما يلي:

- ❖ ملاءمة الدفعات بما يتناسب مع الاحتياجات المالية لسير العمل والمؤسسة.
- ❖ تسوية الدفعات مع إمكانيات تمويل المشروع، بحيث نضمن توفر وسائل تمويل جاهزة لدفع الرواتب والأجور والضرائب المترتبة .

❖ تفادي حدوث انكشاف مالي، أي الحالة التي تتجاوز فيها الالتزامات بالدفع، الوسائل المالية المتوفرة (الإفلاس) وهي الحالة التي تصبح فيها النفقات والمصروفات مهددة بالإفلاس والكارثة.

وكي تتمكن من تنفيذ خطة مالية محكمة وفعالة عليك عند وضع وتطبيق ومراقبة المخطط، مراعاة الأسس التالية:

❖ يجب أن تسجل في حسابات الخطة، جميع الإيرادات والنفقات الجارية في فترة محددة من الخطة.

❖ أن يحدد بالدقة الممكنة موعد (تاريخ) كل دفعة سواء أكانت واردة أم نفقة. ويحدد بالتالي طول فترة الخطة، بحيث يصبح بالإمكان إعطاء معلومات دقيقة.

❖ حيث إن الخطة المالية تتعلق بحجم الخطة، التي لا يمكن التأكد من تحديدها مسبقاً، فيجب أن يكون هناك شيء من المرونة بوضعها. كما يجب أن تكون هناك إمكانية لتعديل وملائمة بعض الشروط.

❖ يجب تقدير مبالغ الدفعات الواردة والنفقات المتوقعة بالدقة الممكنة: حيث يجب أن توضع بالخطة مبالغ واقعية.

سوف ندرك من الخطة المالية إذاً جميع مبالغ الدفعات الواردة والمصروفات ومواعيدها. وستجد هناك بعض الفروقات بين الخطة المالية ورقم الأعمال والنفقات وخطة النتائج. وهكذا يجب أن تُدرج في الخطة المالية جميع الدفعات بما فيها رقم الأعمال وضريبة القيمة المضافة. كما توجد بعض بنود النفقات، التي لا تقود إلى مصروفات فعلية، كالاستهلاكات مثلاً. كذلك قد يوجد أيضاً اختلاف بين تاريخ تسجيل رقم عمل، عن تاريخ تسديد الزبون للحساب المترتب عليه.

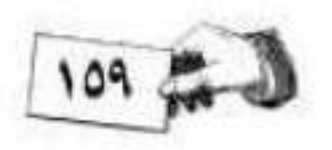
ستبقى مؤسستك في حالة ملاءة مالية فقط عندما يكون مجموع السيولة المادية الأساسية إضافة إلى الدفعات الواردة في أي وقت من الأوقات، أكبر من مجموع الدفعات المترتب دفعها. وفي أي وقت لا يتحقق فيه هذا الأمر حسب الخطة عليك ضخ بعض التمويل أصبحت ضرورية جداً لبقاء مؤسستك على قيد الحياة؛ لذا عليك أن تمنح هذا الجزء من التخطيط غاية الدقة والعناية.

يوجد في العادة خبرات معينة لتقدير مبالغ الدفعات الواردة المتوقعة، أو الزمن الممتد بين تاريخ توقيع العقد وموعد ورود الدفعات. أما التخطيط للنفقات وتقديرها (مثل: الرواتب والأجور والخدمات الاجتماعية والرسوم والاستثمارات) فيكون أسهل؛ لأن مواعيد استحقاقها تكون بفترات منتظمة ومبالغها معروفة إلى حد بعيد.

خطة القدرة على الدفع	كانون الثاني /يناير المبلغ	...... المبلغ	السنة المبلغ
A . سيولة نقدية	....	......	......
موجودات الصندوق	....	......	......
رصيد بالبنك	....	......	......
المجموع	....	......	......
B . إيرادات			
القروض	....	......	......
تمويل ذاتي	....	......	......
إيرادات أخرى	....	......	......
المجموع	....	......	......
الموجودات النقدية (B + A)	....	......	......
C . النفقات			
رواتب وأجور العاملين	....	......	......
شراء مواد وبضائع	....	......	......
إيجارات ونفقات جانبية	....	......	......
نفقات إدارية	....	......	......
مصروفات آليات	....	......	......
سفريات	....	......	......
دعاية وإعلان	....	......	......

نفقات ترويج وتسويق	....	......	......
ضرائب ورسوم	....	......	......
بدلات تأمين	....	......	......
فوائد	....	......	......
استهلاك	....	......	......
نفقات أخرى	....	......	......
مجموع بيني	....	......	......
استثمارات	....	......	......
سحب خاص	....	......	......
المجموع	....	......	......
D . النتيجة (الفرق)	....	......	......
(+) تغطية	....	......	......
(-) عجز	....	......	......
التسوية بقرض بنكي	....	......	......
E . إمكانية التسديد	....	......	......

جدول ١٠ : خطة القدرة على الدفع



وإن تبين لك وجود ثغرة تمويلية، فعليك اللجوء إلى إجراءات ملائمة (انظر جدول ١٢)، و إلا فإنك ستتعرض إلى حالة من عدم القدرة على الدفع. كما أن وجود المزيد من السيولة، ليس بالأمر الجيد أيضاً؛ لأن ذلك سيكون على حساب الجدوى الاقتصادية للمشروع. ومن المنطقي والأفضل تسخير واستثمار القدر الذي يستفاد منه فعلياً من المال. على ألا تتأثر بذلك، وبأي حال من الأحوال القدرة على الدفع. وهنا تصح القاعدة الأساسية: القدرة على الدفع أهم من الربحية.

الإجراءات التي يجب اتخاذها في حالتي القدرة على الدفع أو العجز عن ذلك (التغطية وعدم التغطية)
الإجراءات في حالة عدم التغطية: ❖ عدم الحصول على تمويل غير ضروري. ❖ إعادة التمويل المتحصل الزائد. ❖ تأخير أجل الدفعات للموردين. ❖ تقديم الفاتورة للمبيعات فوراً. ❖ الاتفاق مع المشترين على دفع عرابين (دفعات أولية). ❖ الإسراع بإجراءات الإنذار بالدفع. ❖ تقصير آجال الدفع للمشترين. ❖ الاتفاق على الدفع نقداً. ❖ اتخاذ إجراءات تنشيط البيع. ❖ متابعة المطالبة بالمستحقات.

- ❖ قبول القروض بالحد المطلوب.
- ❖ زيادة رأس المال الخاص، وذلك بوضع تمويل خاص أو قبول مساهمين جدد.
- ❖ سيولة إضافية عن طريق ممتلكات مالية (مساهمات مختلفة أو سندات).
- ❖ التخفيف من الممتلكات العينية (مثل الآلات في حال عدم وجود عمل لها).
- ❖ التخلص من فائض الإنتاج المخزن بالمستودعات.
- ❖ استئجار المعدات بدل شرائها.

إجراءات قصيرة الأجل للتخلص من فائض التمويل:

- ❖ استخدام فائض التمويل أو المعدات الساكنة لتسديد الأقساط المستحقة.
- ❖ التخلص من حسابات الموردين المكلفة من خلال حسم السندات.
- ❖ الحد من استخدام القروض المصرفية قصيرة الأجل.
- ❖ وضع الموجودات المالية في أوراق مالية وسندات.

جدول ١١: إجراءات لحالتي عجز التمويل أو وجود فائض فيه

الحاجة لرأس المال واستخدامات المتاح منه:

يستنتج من خطة الدفع والسيولة، مقدار رأس المال الذي تحتاجه، أي حجم التمويل اللازم لفترة الخطة.

كما أنك توضح هنا أيضاً، كيف ستتم تغطية هذا الاحتياج. سترى المصارف والهيئات الاستثمارية المانحة، أن من واجبك أن تجمع سلة التمويل المثالية، التي تحوي إلى جانب القروض، قسطاً جيداً من التمويل الخاص والمساهمات الشخصية؛ لذا عليك أن تبين في خطتك ما هو تصورك الخاص للتمويل، ما هو المقدار الذي ستوظفه أنت شخصياً وما هي المبالغ التي تقدمت بطلبات لها أو القروض التي تمت الموافقة عليها. وحاول أن تُخمن متى ستستلم أي مبلغ.

أما بالنسبة لتمويل المؤسسات التكنولوجية الفتية فتستخدم المصارف وبعض هيئات المشاركة، برامج دعم خاصة، مثل برنامج BTU (المشاركة برأس المال للمؤسسات التكنولوجية الصغيرة)؛ لذا عليك أن تدلي بمعلومات حول استخدامات هذا القرض مع وثائق الطلب التي ستتقدم بها. ويجب أن تشرح بالتفصيل، الأغراض التي تود أن تستخدم بها رأس المال المشارك، وتذكر على سبيل المثال، لتمويل:

- أعمال البحث والتطوير.
- الترويج ودخول السوق.
- تنمية المؤسسة وزيادة حجمها.

خطة رأس المال اللازم **رأس مال ثابت (طويل الأجل)**	المبلغ	المبلغ
❖ ثمن شراء المؤسسة.	....	
❖ براءات اختراع، حقوق امتياز وحقوق قانونية أخرى.	....	
❖ أثاث ومفروشات وتوابعها.	....	
❖ معدات الإنتاج، آلات وأدوات.	....	
❖ تجهيزات الورشة، المعمل أو المحل.	....	
❖ وسائط نقل البضائع والأشخاص (الآليات).	....	
❖ مخزون بالمستودعات.	....	
ـ مواد أولية ومساعدة ومحروقات.	....	
ـ بضائع تجارية.	....	
ـ قطع ومواد لتشييد المنشأة.	....	
❖ نفقات تأسيس.	....	
ـ دراسة الجدوى الاقتصادية.	....	
واستشارات ضريبية وقانونية.	....	
ـ رسوم الكاتب بالعدل.	....	
ـ نفقات التسجيل بالسجل التجاري والإشهار.	....	

- تأمين (كفالة) الإيجار.	....	....
- عمولة الوسيط.	....	....
- دعاية وإعلان للافتتاح .	....	....
المجموع:		
رأس مال محدود الأجل		
❖ نفقات تجارب وإقلاع المنشأة.	....	....
- رواتب وأجور ونفقات اجتماعية.	....	....
- راتب إدارة وتسيير المؤسسة الخاص.	....	....
- نفقات استشارية.	....	....
- مصروفات المقر.	....	....
- أقساط الإيجار.	....	....
- نفقات إدارية.	....	....
- نفقات الترويج والتسويق.	....	....
- نفقات دعائية.	....	....
- نقل وتوصيل المبيعات (بضائع ومواد استهلاكية وخدمات).	....	....
- ضرائب ورسوم.	....	....
- بدلات تأمين وضمان.	....	....
❖ سحوبات شخصية في حالة كون الشراكة غير رأس مالية.	....	....
مجموع المال اللازم على المدى القصير.		
إجمالي رأس المال اللازم		

جدول ١٢ : خطة رأس المال اللازم

أسئلة حول التخطيط:

❖ ما هي التطورات التي تتوقعها بأرقام العمليات الإجمالية، والإنفاق والإيرادات للسنوات الخمس التالية؟

❖ متى تصل إلى نقطة التسوية، أي عند أي رقم عمليات تبدأ بتحقيق الربح (Break - Even - Analyses)؟

❖ متى يصبح ورود السيولة النقدية لديك إيجابياً؟

❖ ما هو عدد العاملين ومؤهلاتهم (وما هي تكاليفهم) التي يحتاجها كل قسم من الأقسام للسنوات الخمس التالية؟

❖ ما هي الاستثمارات التي تريد أن تدخلها على المدى القريب والمتوسط والبعيد؟

❖ كيف ستتطَوَّر قدرتك على الدفع على المدى القريب (خطة شهرية تفصيلية للسنة الأولى)، وعلى المدى المتوسط (خطة رُبعية تقريبية للسنة التي تليها)، على أساس نشاطاتك التجارية أو الصناعية المُفترضة؟

نصائح وإرشادات:

❖ يجب أن تأخذ بالاعتبار مزاجية زبائنك المستقبليين وقابليتهم للدفع. قارن تقديراتك مع فترات المديونية في تقارير الأفرع المختلفة. ماذا يحدث إن لم يقم أحد عملائك بدفع المستحق عليه؟ يجب أن تفكر بإيجاد ضمانات مقابل ضياع حقوقك وطلباتك.

❖ لا تقلل من تقديراتك لفترة التحضير والإقلاع، التي لا يوجد فيها دخل ولا إيرادات.

❖ فكر أثناء تكوينك لمؤسستك بطريقة محاسبية فعالة، يمكنها أن تعطيك في كل حين المعلومات الضرورية حول ارتباطاتك وأوضاعك العامة. تابع كتابة وإرسال الفواتير باستمرار، وحتى الإنذارات إن لزم الأمر.

❖ فكر بأنه عليك أن تنفق على حياتك الخاصة من راتبك أو أرباحك من مؤسستك الجديدة.

❖ لاحظ أن التكاليف سترتفع مع ارتفاع إجمالي رقم العمليات.

❖ تفحص بدقة جميع مواضع الإنفاق لديك، وعليك أن تأخذ بالاعتبار أيضاً أنه يلزمك مزيد من الاستثمارات مع كلٍّ توسع بالعمل.

❖ يجب أن تطور في وقت مبكر نظام ضبط ومراقبة فعالاً.

المثال العملي. شركة ترفلر شيك المساهمة

يمكننا أن نتنبأ لقطاع السياحة أيضاً ببعض التطورات الإيجابية. حيث نجد أنه وبالرغم من الكثير من الكوارث والأزمات فإن أعداد السياح والذين يسافرون بالإجازات في تزايد مستمر. وينطلق اتحاد مكاتب السفر الألماني من نسبة نمو تتراوح ما بين ٤٪ إلى ٥٪ منذ العام ١٩٩٩ . وبالرغم من ذلك فقد وُضعت الخطة التالية بتحفظ تام، وذلك لوجود علامات مخاطر في كامل السوق، مثل الاقتطاعات المستمرة في عمولات المبيعات من قبل شركات الطيران (راجع الفصل السادس، السوق). وقد أخذت شركة ترفلر شيك هذه المخاطرة المحاسبية على عاتقها وخططت على أساس عمولة البيع ١٠٪ فقط

وليس ١٥٪ كما هو معتاد. كما أن التخطيط لرقم الأعمال الإجمالي تم بحذر شديد؛ لأن هذا العرض لم يكن معروفاً بكثرة في السنة الأولى على الأقل.

التخطيط الاستثماري:

للمباشرة بأعمال الشركة كان لا بد - بالدرجة الأولى - من شراء التجهيزات المكتبية وبعض أجهزة الكومبيوتر الشخصية. كذلك كان من الضروري اقتناء برمجيات الحجز لحركة السفر ورحلات الطيران.

وقد أُخذت بالحسبان النفقات اللازمة لشراء مزود خدمة الإنترنت (مخطط للحصول عليه وتشغيله مع نهاية العام الثاني) وتجهيز مركز الاتصالات (الحصول عليه مع نهاية السنة الرابعة)، ووضعت ضمن أقواس؛ لأن نفقاتها الاستثمارية لم توضع في خطة المرحلة التأسيسية.

	مارك ألماني	مارك ألماني
ممتلكات وتجهيزات:		
ممتلكات أشياء غير مادية:		
❖ حق امتلاك برمجيات حجز في حركة السفر.	٢٥ ٠٠٠	
❖ حق امتلاك برنامج محاسبي.	٥٠٠٠	٣٠ ٠٠٠
ممتلكات ثابتة:		
❖ عقارات.		
- نفقات هدم و تعديل بناء وترميم.	٢٠٠٠٠	
❖ تجهيزات المنشأة ومحل العمل.		
- أثاث أربع مكاتب مع خزائن.	٥٠٠٠٠	
- تجهيزات مكتبية، مطبخ.	٦٠٠٠	
- مقسم هاتف، تيليفاكس.	٧٥٠٠	
- الكومبيوتر وتوابعه.	١٥٠٠٠	
- آلة تصوير مستندات.	٢٥٠٠	١٠١٠٠٠
- مزود خدمة إنترنت (للسنة المالية الثانية).	(٦٠ ٠٠٠)	
- توسعة مركز الاتصالات (للسنة المالية الرابعة).	(٤٠٠٠٠)	(٤٦٠٠٠٠)
إجمالي قيمة الممتلكات.		١٣١٠٠٠

ممتلكات متداولة	مارك ألماني	
أدوات مكتبية (قرطاسية).	١٠٠٠٠	
إجمالي المتلكات المتداولة.	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠
الاستثمارات		١٤١٠٠٠

تخطيط النفقات:

نفقات لمرة واحدة	مارك ألماني
نفقات تأسيسية:	١٩٧٠٠
❖ استشارات في الجدوى الاقتصادية والضريبية والقانونية وحماية البيئة.	٥٠٠٠
❖ التسجيل المهني.	٢٠٠
❖ كاتب العدل.	٢٠٠٠
❖ ضمانات مالية.	٦٠٠٠
❖ رسوم محاكم للتسجيل في السجل التجاري والإشهار.	١٥٠٠
❖ الدعاية والإعلان عن الافتتاح.	٥٠٠٠

نفقات جارية	كانون الثاني يناير مارك ألماني	شباط فبراير مارك ألماني	حزيران يونيو مارك ألماني
نفقات أشخاص:	٢٦٠٠٠	٢٦٠٠٠	٣٧٠٠٠
❖ رواتب وأجور العاملين.			٦٠٠٠
❖ مستحقات مساعدين.	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٥٠٠٠
❖ راتب خاص لتسيير العمل.	١٦٠٠٠	١٦٠٠٠	١٦٠٠٠
❖ دفعات خاصة (إجازات، مرضيات... الخ).			
مصروفات اجتماعية:	٦٥٥٠	٦٥٥٠	٩٦٠٠٠
❖ تأمين تقاعدي (ضمان للخروج على المعاش).	٣٢٥٠	٣٢٥٠	٤٥٠٠
❖ تأمين ضد البطالة.			٦٠٠
❖ تأمين صحي.	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٣١٠٠
❖ تأمين الرعاية الاجتماعية.	٣٠٠	٣٠٠	٤٠٠
❖ مصروفات لرعاية الشيخوخة.	١٠٠٠	١٠٠٠١٠	١٠١٠٠٠
استحقاقات خدمات خارجية	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠
❖ استشارات ضريبية وقانونية، أعمال محاسبة.	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠

رسوم عضوية:	٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠
❖ غـرفـة الصـنـاعـة والتـجـارة، الجمعية المهنية، النقابة.	٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠
نفقات المقر (البناء):	٢٥٠٠	٢٥٠٠	٢٥٠٠
❖ إيجار المكتب والمستودعات.	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
❖ نفقات صيانة وتنظيفات.	٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠
الآليات (وسائل نقل الأشخاص والبضائع):	١٣٥٠	١٣٥٠	١٣٥٠
❖ وقود.	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠
❖ صيانة وإصلاحات.	١٠٠	١٠٠	١٠٠
❖ بدل تأمين وضرائب الآليات.	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠
استئجار:	٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠
❖ مزود خدمة الإنترنت.	٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠
نفقات الترويج والتسويق:	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠
❖ مصروفات سفريات.	٤٠٠٠	٤٠٠٠	٤٠٠٠
❖ دعاية وإعلان (إعلانات صحفية وطُرقية، نشرات يدوية وبريدية... إلخ).	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠
نفقات إدارية:	٤٧٠٠	٤٧٠٠	٤٧٠٠
❖ أتعاب تمثيل.	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠

❖ نفقات سفريات.	٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠
❖ مواد مكتبية (قرطاسية).	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠
❖ رسوم هاتف وفاكس وبريد عادي وإلكتروني.	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠
ضرائب:			
❖ ضريبة ممارسة المهنة.			
بدلات تأمين وضمان:	٧٠٠	٧٠٠	٧٠٠
❖ تأمين ضد مسؤولية المنشأة.	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠
❖ تأمين ضد الحوادث.	٣٥٠	٣٥٠	٣٥٠
❖ تأمين ضد السرقة.	١٠٠	١٠٠	١٠٠
فوائد مصرفية/ نفقات الحصول على القروض:	٢٠	٨٧٠	٩٧٠
فوائد القروض.		٨٥٠	٩٥٠
❖ عمولات تأمين القروض.			
❖ رسوم معاملات القروض.			
❖ رسوم تسيير الحساب.	٢٠	٢٠	٢٠
الاستهلاكات:	٢٣٥٠	٢٣٥٠	٢٣٥٠
❖ الآليات.	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠
❖ تجهيزات الكومبيوتر.	٤٥٠	٤٥٠	٤٥٠
❖ حقوق امتياز البرمجيات.	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠
❖ أثاث المكاتب.	٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠
❖ التجهيزات المكتبية (الهاتف وآلات النسخ ... إلخ).	١٥٠	١٥٠	١٥٠

خطة رقم الأعمال الإجمالي والنتائج

العمليات	كانون ثاني يناير مارك ألماني	شباط فبراير مارك ألماني	آذار مارس مارك ألماني	نيسان أبريل مارك ألماني		السنة مارك ألماني
عمليات أسعار	٦٥٠٠	١٣٠٠٠	١٩٥٠٠	٣٢٥٠٠		٦٥٠٠٠٠
عمليات فريدة خاصة	٠٠	٠٠	٩٠٠٠	٣٤٠٠٠		٢٢٥٠٠٠
عمولات عارض	٠٠	٠٠	٠٠	٠٠		٠٠
إجمالي العمليات	٦٥٠٠	١٣٠٠٠	٢٨٥٠٠	٦٦٥٠٠		٨٧٥٠٠٠

خطة إجمالي العمليات والنتائج

العمليات والنشاطات	السنة الأولى مارك ألماني	٪	السنة الثالثة مارك ألماني	٪	السنة الثالثة مارك ألماني	٪
رقم العمليات	٨٧٥٠٠٠	١٠٠	٤٤٠٠	١٠٠	٩٧٠٠٠٠٠	١٠٠
- نشاطات أسعار المشتريات	٧٤٢٥٠٠	٨٦	٠٠٠ ٣٦٠٠ ٠٠٠	٨٢	٧٨٣٠٠٠٠	٨١
= ربح أولي I	١٣٢٥٠٠	١٥	٨٠٠٠٠٠		١٨٧٠٠٠٠	
- نفقات رواتب وأجور	٤٧٤٩٠٠		٥٥٩٢٠٠		٥٥٩٢٠٠	
= ربح أولي II	-٣٤٢٠٠٠		٢٤٠ ٨٠٠		١٣١٠ ٠٠٠	
نفقات موضوعية عامة						
❖ استشارات ضريبية ومحاسبة	١٥٠٠٠		١٥٠٠٠		١٥٠٠٠	
❖ نفقات البناء	٣٠ ٠٠٠		٣٠ ٠٠٠		٣٠ ٠٠٠	

❖ أقساط الإيجار	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠
❖ رسوم وضرائب ومساهمات	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠
❖ تأمينات مختلفة	٨٤٠٠	٨٤٠٠	٨٤٠٠
❖ نفقات الترويج والتسويق	٧٢٠٠٠	٧٢٠٠٠	٧٢٠٠٠
❖ مصروفات الآليات	١٦٢٠٠	١٦٢٠٠	١٦٢٠٠
❖ نفقات إدارية	٥٩٤٠٠	٦٢٤٠٠	٦٢٤٠٠
ـ إجمالي النفقات العامة	٢١٣٠٠٠	٢١٦٠٠٠	٢١٦٠٠٠
= **السيولة النقدية الموسعة**	٥٥٥٤٠٠ -	٢٤٨٠٠	١٠٩٤٨٠٠
ـ الفوائد	٩٥٠٠	٨٥٠٠	٨٥٠٠
= **السيولة النقدية**	٥٦٤٩٠٠ -	١٦٣٠٠	١٠٨٦٣٠٠
ـ الاستهلاكات	٢٨٢٠٠	٢٨٢٠٠	٢٨٢٠٠
= الربح الصافي	٥٩٣١٠٠ -	١١٩٠٠-	١٠٥٨١٠٠

التخطيط المالي:

سيتم تمويل مبلغ ٥٠٠٠٠٠ مارك من حاجة شركة ترفلر شيك إلى رأس المال البالغة ٨٠٠٠٠٠ مارك من برنامج المشاركة التمويلية مع المؤسسات التكنولوجية الصغيرة، ومبلغ ٣٠٠٠٠٠ مارك من قرض بنكي. وستحتاج الشركة إلى مبلغ ٦٣٩٣٠٠ مارك من رأس المال لتمويل النفقات الجارية، لأننا ننطلق من أن رقم العمليات للسنة الأولى لن يكون كافياً لتغطية نفقات الأشخاص من رواتب وأجور وما شابه ذلك.

كما ستحتاج الشركة في بداية نشاطها التجاري إلى عاملين ومساعدين أحرار ومقربين، لتغطية أعمال البرمجة والتعريف بمجال عمل الشركة الجديدة. أما في السنة الثانية فسيكون بالإمكان تغطية هذه النفقات من الإيرادات.

يقدم المؤسسون ما مجموعه ١٥٠٠٠٠ مارك كتمويل ذاتي لشركة ترفلر شيك. يدفع المؤسس A مبلغ ٣٥٠٠٠ مارك نقداً، والمؤسس B ٢٠٠٠٠ مارك. أما المشاركان C و D فيقدمان مبلغ ٥٠٠٠٠ نقداً وما قيمته ٤٥٠٠٠ مارك تجهيزاتٍ مكتبيةً (أجهزة كومبيوتر وتوابعها وبرمجيات وأثاث مكتبي).

خطة الملاءمة المالية (السيولة النقدية)	كانون ثاني مارك ألماني	شباط مارك ألماني	السنة مارك ألماني
A . **سيولة نقدية**			
رصيد في المصرف	٦٠٠٠	-٢٣٨٥٠	٥٠٠٠
المجموع	٦٠٠٠	-٢٣٨٥٠	٥٠٠٠
B . الإيرادات			
إيرادات نقدية	٦٥٠٠	١٣٠٠٠	٨٧٥٠٠٠
قروض		١٥٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠
مساهمات المشاركين	١٥٠٠٠٠		٥٠٠٠٠٠
إيرادات أخرى			
المجموع	١٥٦٥٠٠	١٦٣٠٠٠	١٦٧٥٠٠٠
المبالغ المتوفرة (B + A)	١٦٢٥٠٠	٨٩١٥٠	١٦٨٠٠٠٠

أشخاص (موظفين وعاملين ومساعدين ... إلخ)	٣٢٥٥٠	٣٢٥٥٠	٤٧٤٩٠٠
مشتريات	٥٨٥٠	١١٧٠٠	٧٤٢٥٠٠
إيجار المكتب ونفقات جانبية	٢٥٠٠	٢٥٠٠	٣٠٠٠٠
نفقات الإدارة	٤٧٠٠	٤٧٠٠	٥٦٤٠٠
مصروفات الآليات	١٣٥٠	١٣٥٠	١٦٢٠٠
استئجار أجهزة أو موقع إنترنت	٥٠٠	٥٠٠	٦٠٠٠
نفقات ترويج وإشهار	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٧٢٠٠٠
ضرائب			
بدلات تأمين	٧٠٠	٧٠٠	٨٤٠٠
فوائد مصرفية		٨٥٠	٩٥٠٠
تسديد ديون			
نفقات أخرى	٢١٢٠٠	١٥٠٠	٣٧٧٠٠
المجموع	٧٥٣٥٠	٦٢٣٥٠	١٤٥٣٦٠٠
استثمارات	١٤١٠٠٠		١٤١٠٠٠
سحب شخصي			
المجموع	٢١٦٣٥٠	٦٢٣٥٠	١٥٩٤٦٠٠
D. النتيجة (الفرق)			
(+) تغطية وملاءمة			
(-) عجز	- ٥٣٨٥٠	٢٦٨٠٠	٨٥٤٠٠
تسوية بواسطة قرض مصرفي	١٥٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠
E . مقدار السيولة المتوفرة (القدرة على السداد)	٩٦١٥٠	١٧٦٨٠٠	٢٤٥٤٠٠

خطة رأس المال اللازم	مارك	مارك
رأس مال ثابت (تأسيسي لمرة واحدة)		
❖ حقوق امتياز	٣٠٠٠٠	
❖ تجهيزات لإدارة وسير العمل	١٠١٠٠٠	
(معدات مكتبية)		
❖ أدوات مكتبية (قرطاسية وخلافه)	١٠٠٠٠	
❖ نفقات تأسيس	١٩٧٠٠	
المجموع	١٦٠٧٠٠	١٦٠٧٠٠
رأس مال قصير الأجل		
❖ نفقات جارية لسير العمل		
- رواتب وأجور ونفقات اجتماعية	٢٨٢٩٠٠	
- راتب خاص لإدارة المؤسسة	١٩٢٠٠٠	
- مصروفات المكتب	٣٠٠٠٠	
- أقساط استئجار	٦٠٠٠	
- نفقات إدارية	٥٦٤٠٠	
- نفقات ترويج وتسويق	٧٢٠٠٠	
- ضرائب		
- بدل تأمين	٨٤٠٠	
المجموع	٦٣٩٣٠٠	٦٣٩٣٠٠
إجمالي رأس المال اللازم		٨٠٠٠٠٠

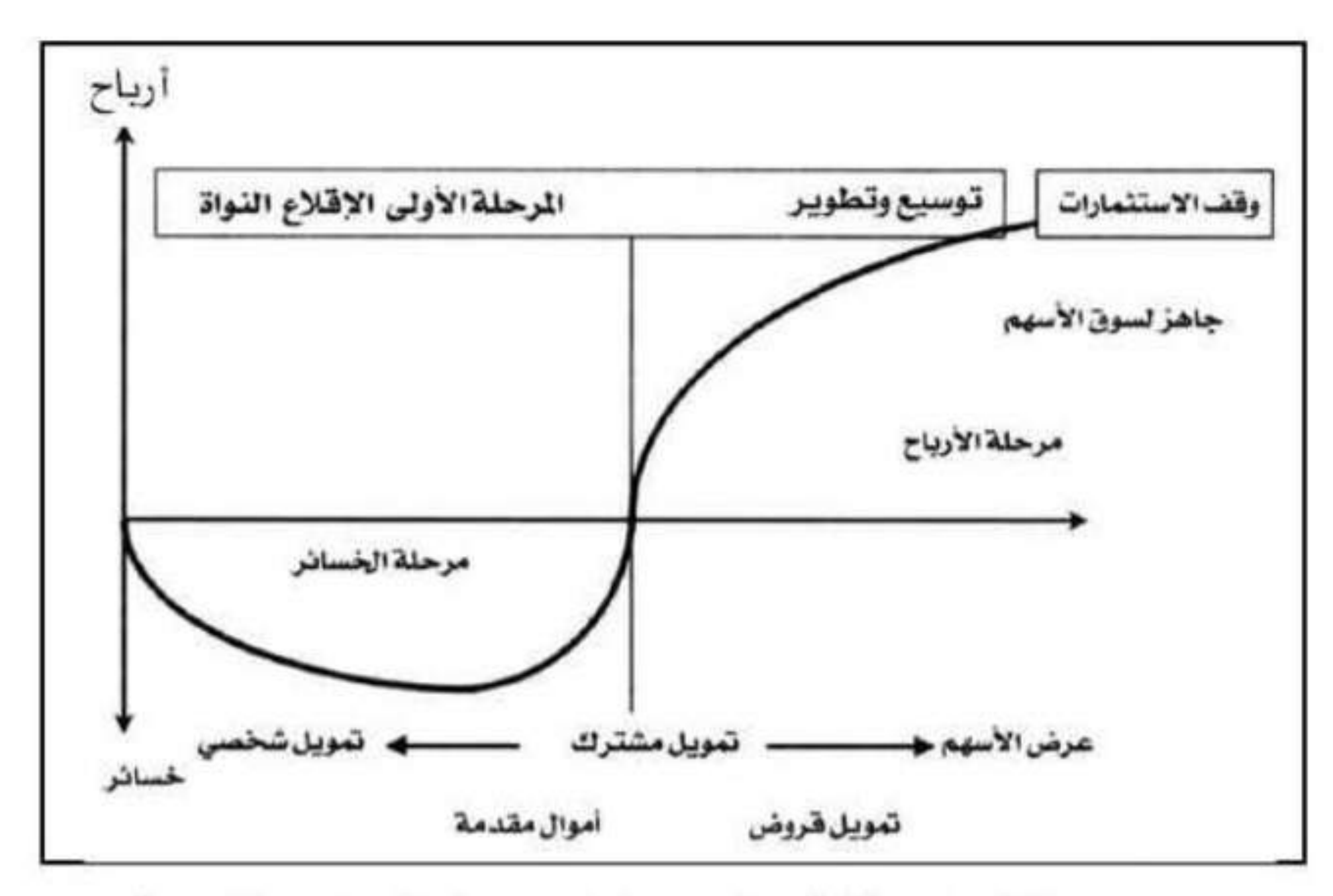
تمرين : مصادر رأس المال

التمويل برأس مال خاص

لتمويل مؤسستك الحديثة، يُفضل أن تُوظف أكبر قدر ممكن من مالك الخاص، ثم تأتي ببعض التمويل الخارجي مع مراعاة قواعد التمويل العامة.

المصدر / الوضع القانوني	تمويل داخلي (تُمَول المؤسسة بإمكانيات خاصة من الداخل)	تمويل خارجي (إدخال المال إلى المؤسسة من الخارج)
تمويل ذاتي (التمويل برأس مال خاص)	لا تصرف الأرباح إلى مقدم رأس المال (تمويل ذاتي)	إدخال مال خاص من الخارج على شكل مدخرات نقدية أو موجودات عينية أو حقوق قانونية (تمويل مشاركة)
تمويل خارجي (تمويل برأس مال خارجي)	تستخدم المدخرات للتمويل، طالما أنها تدخل إلى صندوق المؤسسة على أنها إيرادات (مثل: الرواتب التقاعدية المتروكة)	إدخال رأس مال خارجي على شكل نقد أو أشياء عينية (مثل: القروض الخارجية)

جدول ١٣: أنواع التمويل



شكل ١٨ : آليات التمويل لمؤسسة تكنولوجية فتية

يتم إدخال رأس المال الخاص إلى المؤسسة، بدفعات من قبل الممول الخاص أو أحد المؤسسين، أو بزيادة رأس مال المؤسسة المستمرة في عملها. مصادر رأس المال الخاص هي :

❖ أموال خاصة، مثل: مدخرات مؤسسي الشركة.

❖ موجودات عينية، مثل: سيارة الركوب السياحية الخاصة، تجهيزات المحل أو المكتب التي تدخل في عمل المؤسسة.

❖ رأس مال مكفول ومعتمد وجاهز من قبل مساهمين أو شركاء.

❖ مساهمات من شركات مساهمة أخرى.

❖ من فائض الميزانية بعد توزيع جزء من الأرباح، أموال نقدية تشجيعية.

يحظى التمويل برأس مال خاص، بأهمية خاصة لدى المؤسسات الحديثة والصغيرة، لأنه:

❖ مقارنة بالتمويل الخارجي بوسائل غريبة، فإن التسديد المشروط يسقط. وهكذا لا تتحمل السيولة النقدية للمؤسسة أعباء الفوائد المصرفية.

❖ عند وجود نسبة عالية من رأس المال الخاص، ستتمكن المؤسسة من الحصول على وسائل تمويل إضافية (كالقروض مثلاً)؛ لذا يفضل أن تزيد نسبة التمويل الخاص عن ٢٠٪.

❖ عند وجود نسبة عالية من رأس المال الخاص، سيصبح للمؤسسة صورة إيجابية لدى الزبائن والموردين والعاملين المستقبليين، ويقل تقدير خطورة المجازفة بالتعامل مع المؤسسة

❖ يمكن اعتبار الكثير من رأس المال الخاص، كوسادة أمان لامتصاص الخسائر.

الميزة	رأس المال الخاص	رأس المال الخارجي
الضمانة	يضمن	لايضمن
النجاح	بالأساس يشارك بالنجاح	القاعدة أن يحصل على نسبة فائدة ثابتة وليس له علاقة بالنتائج
حق الملكية	حصة عند تصفية الأرباح	حق اسمي لاسترجاع الدفعات
التأمين	لا يوجد	ضمانات شخصية وعينية للحصول على الفوائد وحق استرجاع الدفعات
حق الإدارة	القاعدة أن له الحق	ليس له حق أو سلطة في الإدارة
الارتباط بأجل	في العادة غير مرتبط بأجل	القاعدة أن يكون مرتبط بأجل
العبء الضريبي	لا يوجد إمكانية حسم لضريبة الأرباح أو ضريبة رأس المال	إمكانية حسم الفوائد عند احتساب ضريبة الأرباح أو ضريبة رأس المال (استثناء : ٥٠ ٪ فقط من الفوائد في حالة رأس المال الخارجي طويل الأجل).

جدول ١٤ : ميزات كل من رأس المال الخاص ورأس المال الخارجي

التمويل عبر شركات المساهمة

كيفية عمل شركة مساهمة (مخاطرة Venture) برأس المال:

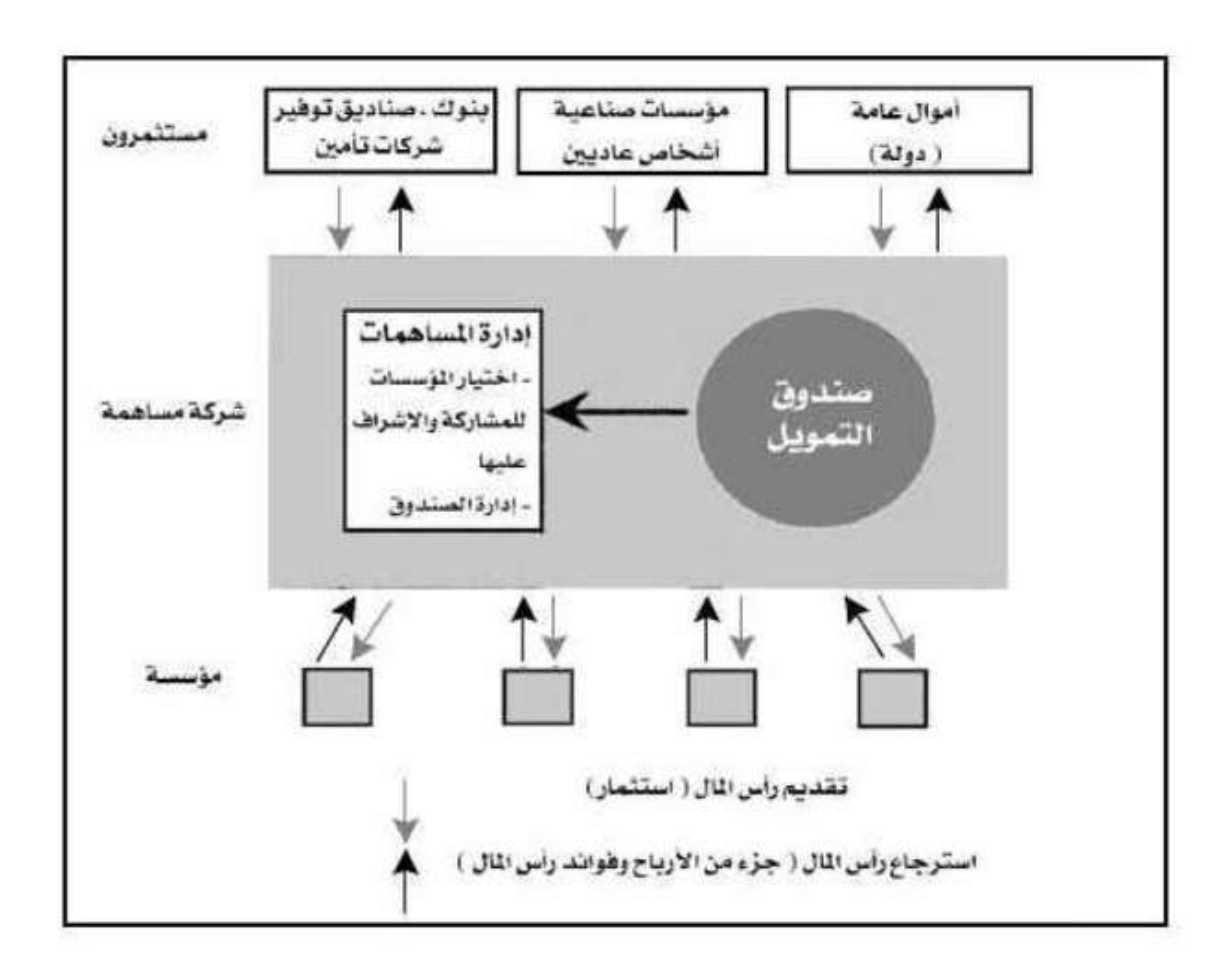
إن التمويل عبر رأس المال المشارك (أو ما يعرف برأس المال المخاطر) هو أحد أشكال مؤسسات تمويل المشاركة التي نشأت في أميركا بُعيدَ الحرب العالمية الثانية ووجدت لها مدخلاً إلى أوروبا في ستينيات القرن الماضي.

يُطرح رأس المال المشارك ويُعرض من قبل شركات تمويل (Venture Capital -) أو شركات مشاركة خاصة. التي تقوم بجمع رأس المال من مستثمرين (كالمصارف وشركات التأمين وبعض المؤسسات التمويلية)، وتضعه في صندوق خاص. تتفاوت أحجام هذه الصناديق تفاوتاً كبيراً جداً: فبينما يبلغ حجم الصناديق الصغيرة بضعة ملايين يمكن أن تدير كبريات مؤسسات المشاركة عدة صناديق يصل حجمها إلى المليارات.

تستثمر أموال هذه الصناديق في مؤسسات تكون في غالبيتها من المؤسسات التكنولوجية الحديثة أو مؤسسات متوسطة في طور النمو. يبلغ الحد الأدنى لهذه المساهمات في العادة خمس مئة ألف مارك، لكن المُفضَّل هي المشاركات التي تصل مبالغها إلى عدة ملايين. يمكن للوسائل التمويلية التي ستقدم للمؤسسة أن تأخذ أحد الأشكال التالية:

- ❖ مساهمة مباشرة برأس مال المؤسسة الأساسي (غالباً ما تتراوح النسبة مابين ٢٥٪ و ٤٩٪).
- ❖ مساهمات المضاربة (شركات المضاربة).
- ❖ قروض شبيهة بالتمويل الذاتي (مثل قروض طويلة الأجل أو قروض من شركات أخرى).





شكل ١٩ : طريقة عمل مؤسسات المشاركة

إلى جانب رأس المال الذي تقدمه شركات المشاركة إلى المؤسسات الصغيرة، فإنها تشرف عليها وتقدم لها المشورة في مختلف المجالات، طيلة فترة المشاركة. تدعمها في حالات الأزمات لتفادي الكوارث والإفلاسات وتقلل في الوقت ذاته من أخطار المجازفة. كما تحاول أيضاً ومن خلال مشوراتها الإدارية أن تؤثر إيجابياً بتطوير المؤسسة ونموها. وتستفيد طبعاً هذه المؤسسات المالية من ذلك، بارتفاع عائدات تمويلها.

لا تتدخل هذه المؤسسات التمويلية بشكل فعال في إدارة الشركة وعملها اليومي، بل تقتصر مهمتها على دور المُعين والمُطور. كما يمكن أن تطرح في إطار اجتماعات مجلس الإدارة أموراً إستراتيجية أو

أسئلةً حول التسويق. تقوم مؤسسات المشاركة التمويلية بدعم مؤسساتها المموَلَة، (أي المؤسسات التي تشارك بها)، وذلك بالمساعدة بالحصول على تمويل من جهات أخرى أو وضع الخطة المالية للمؤسسة. علاوة على ذلك تقوم بعض المؤسسات التمويلية، بإجراء اتصالات مع زبائن وعملاء محتملين أو موردين أو شركاء متعاونين. حيث تستخدم لهذا الغرض وعلى الغالب شبكة اتصالاتها ومعارفها الواسعة.

مراحل التمويل لرأس المال المشارك

تمويل المراحل المبكرة (Early - Stage - Financing)
❖ تمويل التحضيرات للتأسيس والتأسيس وتطوير وبلورة أسس وقواعد المؤسسة (تمويل النواة) (Seed- Financing). ❖ تمويل أعمال التطوير لبلوغ مرحلة نضوج المنتج لدخول الأسواق (تمويل الإقلاع) (Start-Up- Financing). ❖ تمويل دخول السوق وتحضير المنتجات وقبول الإنتاج وبناء كادر الترويج في مرحلة النمو الأولى (تمويل المرحلة الأولى) (First - Stage -Financing). تمويل مراحل التطوير المتأخرة (Later - Stage - Financing) ❖ تمويل نمو المؤسسة وبناء كادر الترويج والإنتاج ودخول أسواق جديدة (Expansion-, Development - Financing). ❖ تمويل التحضير لدخول سوق الأوراق المالية (البورصة) (Bridge-, Mezzanine-, Replacement-Financing).

❖ تمويـــل عــمليـــــة تبــديــل المســـــاهــمين :(Buy-Outs)
اســتــلام المؤسـسـة عـبــر إدارتهـا (Management-Buy-Out)، بيــع المؤســــسـة بتـمـويل غـالبـيـتـه رأس مـال خـارجــي (Leveraged-Buy-Out)، شـراء المؤسسة من قبل مدير من الخارج بدعم مالي من مؤسسة مشاركة (Management-Buy-In).
❖ تمويل من قـبـل مـصـحـح لمسـار المؤسـسـة (Turn-Around-Financing)

جدول ١٥: مراحل تطوير المشاركة برأس المال (Venture Capital)

تسعى مؤسسات المشاركة برأس المال طبعاً إلى الأرباح. أي أنها تريد باستثماراتها كسب أكبر قدر من المال. يجب أن تكون هذه النقطة واضحة لك تماماً. حتى عندما يقال مثلاً: « إننا ندعمك ونقدم لك كذا وكذا..»، فيوجد وراء ذلك هدف واضح، ألا وهو أن يحقق الصندوق أعلى قدر من الأرباح.

يوجد دوماً مع مشاركات المضاربة والقروض المشابهة للمال الخاص نوع من المردود الجاري للمساهمة. يتألف هذا المردود من جزءٍ ثابت وآخر متغير تبعاً لنسبة الأرباح. تبلغ نسبة أرباح المساهمة هذه حوالي ١٥٪، عندما تحقق المؤسسة الأرباح الجيدة. أما مع الشركات المساهمة المتوسطة، فيبلغ مجموع نسبة الأرباح غير المتعلقة بالأرباح العامة والمرتبطة بذلك أقل من ١٠٪. تمتد فترة عقود شركات المضاربة في العادة لحوالي عشر سنوات. ثم تعاد المساهمة من قبل المؤسسة، علماً بأنه توجد خيارات للتمديد، أو إمكانيات لتحويل التمويل إلى قروض طويلة الأجل.

تتجه معظم شركات رأس المال المُخاطر (Venture Capital) إلى المشاركة المباشرة (المفتوحة). حيث تصبح هذه الشركة مشاركاً كاملاً بالمؤسسة تشارك بأرباحها وتتحمل جزءاً من خسائرها. تترك بعض الشركات أرباحها ضمن المؤسسة؛ لأنها لا تهتم كثيراً بالدفعات الجارية، بل يهمها أكثر ارتفاع قيمة المؤسسة ككل. وهدفها أن ترى مساهمتها مع مجمل الأرباح بعد خمس سنوات أو عشر. الطريق الأمثل لذلك هو دخول المؤسسة إلى سوق الأوراق المالية.

تكمن الإمكانية الأخرى للخروج، ببيع هذه الحصة إلى مؤسسة صناعية. حيث لا يوجد لدى المساهمين الأساسيين أية فرصة لضم حصة الشركة المشاركة إلى مؤسستهم؛ لأنهم لا يستطيعون على الغالب تأمين السيولة اللازمة لذلك.

سيوضح المثال التالي، كيفية ارتفاع قيمة المؤسسة وما يرتبط بذلك من عائدات :



مثال: Venture Capital

يؤسس اثنان من علماء الأحياء مؤسسة، برأس مال أولي مقداره ١٠٠ ٠٠٠ مارك. ويتوقع أن تحتاج إلى حوالي ثلاثة ملايين مارك حتى تصل إلى مرحلة جني الأرباح. يدفع كلٌّ من المؤسسين مبلغ ٤٠ ٠٠٠ مارك في الشركة محدودة المسؤولية ويحصلان على ٨٠ ٪ من الأسهم. يبيعان العشرين بالمئة المتبقية إلى شركة مضاربة مساهمة برأس المال. وقد أقنع المؤسسان الجهة المستثمرة، بأن قيمة هذه المؤسسة ستصل إلى ٢٠ مليوناً في خلال خمس سنوات؛ لذا تدفع الشركة المضاربة



لقاء حصتها التي تساوي الآن ٠٠٠ ٢٠ مارك فقط، مبلغ ٥ ,١مليون مارك، كتمويل ذاتي يدخل إلى صندوق المؤسسة. وتتم تغطية المبلغ المتبقي اللازم، ٥ ,١ مليون مارك، من البرنامج الألماني للمشاركة التكنولوجية.

ستحقق المؤسسة نجاحاً كبيراً بعد أربع سنوات وتدخل في سوق الأوراق المالية بقوة. فتبيع الشركة المضاربة أسهمها بمبلغ إجمالي قدره ٨ ملايين مارك وتحقق ربحاً قدره ٥ ,٦ مليون مارك. يبيع كلٌّ من المؤسسين ١٠٪ من حصته ويحصلان على مبلغ إجمالي قدرة ٨ ملايين مارك، بينما لا زالا يملكان ٦٠٪ من الأسهم.

المشارك مقدم المال	حصص رأس المال التأسيسي	قيمة الحصص (مارك)	الفرق بين القيمة الأسمية والفعلية	المال الداعم مارك ألماني
عالم الأحياء رقم ١	٪ ٤٠	٠٠٠ ٤٠		
(البيولوجي) رقم ٢	٪٤٠	٠٠٠ ٤٠		
الشركة المضاربة	٪٢٠	٠٠٠ ٢٠	٠٠٠ ١٥٠٠	
البرنامج الألماني للمشاركة التكنولوجية				١٥٠٠٠٠٠
المجموع		٠٠٠ ١٠٠	٠٠٠ ١٥٠٠	١٥٠٠٠٠٠
إجمالي التمويل اللازم ٠٠٠ ٣١٠٠ مارك ألماني				

جدول ١٦ : مثال عملي من تمويل رأس المال المضارب

الاختلافات بين هيئات المشاركة:

يوجد في ألمانيا اليوم حوالي ١٥٠ شركة مساهمة، ويزداد هذا العدد أسبوعياً. تختلف هذه الشركات في هيكلية المستثمرين فيها، بأهدافها وإستراتيجياتها، بشروط مشاركتها التمويلية ونمط وحجم الدعم الإداري المقدم من قبلها.

تسعى شركات المشاركة برأس المال، (المؤسسة من قبل مصارف وشركات تأمين مجتمعة أو متفرقة) من وراء استثماراتها إلى أهداف ربحية. أي أنها تسعى بمشاركتها إلى إيراد جارٍ. تتجه استثمارات البنوك وشركات التأمين، بشكل رئيس، إلى تمويل المؤسسات الكبيرة الرابحة، ولا تستثمر عملياً في المؤسسات الإبداعية أو الصغيرة أو الفتية؛ لأنها تعتبر أن المجازفة هنا كبيرة جداً.

أما صناديق التوفير وبنوك المقاطعات المحلية، فإنها تهدف إلى تنمية المتطلبات الاقتصادية للمنطقة، إلى جانب الأرباح طبعاً. وتقدم بهذه الحالة مشاركات مضاربةٍ بتسهيلات نسبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقيمة في المقاطعة. هناك العديد من الشركات المحلية التي تستثمر بمبالغ اسمية في المؤسسات الإبداعية الفتية.

يوجد لدى شركات المشاركة المتوسطة مهمة سياسة اقتصادية، وتقدم في المعتاد مشاركات مضاربة ضمن برنامج دعم المؤسسات التكنولوجية. تقوم بتوجيه هذه الشركات في الغالب، غرف الصناعة والتجارة ومصارف المقاطعة وشركات الائتمان المحلية. تقع استثمارات معظم هذه الشركات بتمويل المؤسسات متوسطة الحال. وحيث إن

شركات المضاربة المتوسطة تقدم الدعم لكثير من المؤسسات فإنها تضطر لأن تأخذ على عاتقها أحياناً الدخول بشراكة في مؤسسات تقنية صغيرة حديثة.

أما شركات رأس المال Venture فهي في الغالب شركات تمويل مستقلة، يتكون المستثمرون فيها من شركات صناعية كبيرة وشركات ائتمان وشركات تمويل Venture أجنبية ومدراء مشاركين. تركز باستثماراتها على تمويلِ مراحل تطويرِ وتنميةِ مؤسسات متوسطة الحال، ذات توجه تكنولوجي، وفي حالات استبدال الإدارة.

إن توجه شركات رأس المال Venture ربحي منفعي بحت. تتمثل أرباح هذه الشركات، إلى حد ما من دفعات بسيطة جارية بانتظام، وبشكل رئيسي من ارتفاع قيمة المؤسسة عند بيعها ككل أو بيع حصة الشركة فقط (Capital Gain)؛ لذا تدخل شركات المشاركة هذه على الأرجح في مشاركات مباشرة، تكتسب هذه الشركات شهرتها من شبكتها العالمية، وهيكلية فريقها الإداري المؤهل والمنضبط، بحيث يمكنها أن تمنح المؤسسة دعماً إدارياً شاملاً.

تخصصت بعض شركات رأس المال Venture بتمويل تأسيس مؤسسات التقنية العالية الفتية أو مؤسسي المؤسسات ذات التوجه التكنولوجي. تسمي هذه الشركات نفسها، شركات رأس المال الأساس (النواة). وتهدف إلى الأرباح المرتفعة، التي يتم تحقيقها بالدرجة الأولى من ارتفاع قيمة حصة المساهمة. البعض يتابع أيضاً بشكل جانبي أهداف المتطلبات التجارية. تُمول شركات رأس المال التأسيسي

(النواة) مؤسساتها بمشاركات مباشرة على الأرجح، وبشكل جزئي أيضاً بمشاركات مضاربة وتقدم لها دعماً إدارياً فعالاً وشاملاً.

مزايا وسيئات رأس المال المخاطر Venture:

يصطدم التمويل من قبل بعض الشركات بتحفظات كثير من أصحاب المؤسسات الصغيرة؛ ولهذه التحفظات سببان أساسيان: فمن جهة عدم معرفة آلية هذا التمويل. كما أن كثيراً من هذه المؤسسات تخشى من ناحية أخرى أن تفقد استقلاليتها بقبول ذاك الشريك القوي. يجب أن يؤخذ بالاعتبار على أي حال، أن هذه الشركات تدخل بمشاركات جزئية بسيطة وليس من اهتماماتها السيطرة على المؤسسة؛ لذا تعرض كثير من شركات المشاركة هذه مشاركات المضاربة، التي يكون فيها احتمال التأثير بالمؤسسة، أقل بكثير من المشاركة الكاملة. تتمثل فائدة المشاركة المباشرة برأس المال التأسيسي، بعدم استجرار ريعية جارية، خصوصاً عندما لا تحقق المؤسسة أرباحاً في مرحلة بناء نفسها، وكي لا ينقصها شيء من السيولة التي تحتاجها على الدوام.

أما سيئة هذا الشكل من التمويل فتكمن في أنَّ بعض شركات المشاركة هذه سترغب بسحب حصتها أو بيعها أو التصرف بها بعد عشر سنوات على أبعد تقدير. الأمر الذي قد يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسين أو المشاركين الأساسين بالمؤسسة. لكن يوجد أيضاً بعض شركات المشاركة venture التي يهمها الانخراط في مشاركات مديدة.

الفائدة الكبرى للمؤسسات الفتية هي أولاً بالمشورة الإدارية، والتعرف على قدر كبير من الأشخاص والجهات المفيدة لها والدعم

الذي ستحتاجه في حالات الأزمات. تُقدم شركات المشاركة هذه المرافقة الإدارية المؤسساتية بأشكال متفاوتة جداً، وكذلك يمكن أن تكون نوعية الدعم مختلفة أيضاً.

إضافة إلى أن هذه المرافقة ستؤثر بشكل إيجابي على هيكلية رأس المال الخاص للمؤسسة. إذ ستتمكن المؤسسة - وعلى أساس هذه المشاركة - من طلب المزيد من التمويل (رأس مال خارجي مثلاً)، حيث ستحصل على دعم الشركات المشاركة في مفوضاتها مع المصارف والجهات المانحة الأخرى. هذا وقد ثبَت عملياً، أنه يمكن الحصول على وسائل تمويلية إضافية، قد تصل إلى ضعفي المشاركات المتوفرة أصلاً.

من المؤكد أن هذه ليست بالحجج الوافية لمعرفة مزايا وسيئات الشركات المساهمة، أو التي تكفي لاتخاذ القرار الحاسم؛ لأن لهذا القرار صفة إستراتيجية إلى جانب السياسة التمويلية. فعلى المؤسسة أن تقرر فيما إذا كانت ستهدف إلى توسعة كبيرة في أعمالها مثلاً أم أنها تفضل المحافظة على استقلاليتها، وهل تقبل بشريك كامل أم أنها تحتاج لرأس المال فقط. إن مما يتعلق بتفضيل مؤسسة على أخرى وما يمكن أن يلعب دوراً في اتخاذ قرار حول نمط التمويل، والبحث عن شراكة مناسبة، هو ما يلي: مدى حاجة المؤسسة لرأس المال أو الدعم التمويلي وقِدم المؤسسة ومجالها التكنولوجي وعوامل أخرى. في حال اتخاذ قرار حول نمط التمويل وعند البحث عن مشاركة مناسبة، يجب مراعاة النقاط التالية:

❖ لدى كل نوع من أنماط شركات المشاركة عروض خدمات وشروط مشاركة مختلفة إلى جانب نقاط القوة والضعف لكلٍ منها: لذا فلكل منها وضعها الخاص بالنسبة لنوع المشاركة.

❖ يوجد تفاوت كبير في حِرفية الشركات التمويلية؛ لذا كان من واجب المؤسسة التي تبحث عن تمويل أن تضع تحت المجهر الشركة التي تسعى للتعاون معها لفترة طويلة. كذلك فإن الشركة الممولة ستُخضع المؤسسة الجديدة للفحص والتدقيق.

❖ تخصصت بعض هذه الشركات بنمط محدد من المؤسسات أو أحد مجالات التكنولوجيا، واكتسبت خبرة وأهلية فائقة في هذا المجال، في حين يوجد لدى غيرها شبكة معارف واتصالات عالمية أو أن مقرها قائم في المنطقة ذاتها.

النقاط التي يجب مراعاتها للحصول على رأس مال مشارك Venture:

لا تكون الحال في الحياة العملية – مع الأسف – دوماً كما رأينا في مثال البيولوجيين. حيث عليهما بدايةً العثور عن شركة رأس مالية Venture، تقتنع وتقبل بتمويل فكرتهما. وبالرغم من وجود فرص ممتازة لمؤسسات التقنية البيولوجية، فإن الشركات الكبيرة تسعى لتمويل جزءٍ يسيرٍ فقط مما تطلبه هذه المؤسسات. ويتم رفض وإعادة معظم الطلبات بعد فحصها بشكل مختصرٍ جداً. أما ما يحتاجه البيولوجيان إذاً فهو خطة عمل محكمة ومقنعة، يُمكن أن تفتح لهما الأبواب على مصراعيها.

قبول	الأسئلة	رفض
←	هل خطة المشروع سديدة ومتينة؟	عدم المشاركة أو إعادة صياغة الخطة
←	هل يوجد ميزات تنافسية للمنتج والتكنولوجيا؟	عدم المشاركة أو إعادة صياغة الخطة
←	هل يوجد سوق مغرٍ وقابل للتوسع؟	عدم المشاركة أو إعادة صياغة الخطة
←	هل توجد خطة عمل واستراتيجية مقنعة؟	عدم المشاركة أو إعادة صياغة الخطة
←	مدى أهلية الإدارة لتحقيق الخطة وتحمل المجازفة؟	استكمال الجهاز الإداري أو عدم المشاركة
←	هل تصل الأرباح من ٤٠ إلى ١٠٠ ٪ ؟	عدم المشاركة أو استكمال الجهاز الإداري
←	إمكانية التصرف بالحصة لاحقاً؟	عدم المشاركة أو استكمال الجهاز الإداري
مشاركة		

الشكل ٢٠ كيفية تقييم شركات رأس المال Venture لخطة العمل

هناك تفاوت كبير بين عروض شركات رأس المال Venture، إذ يوجد دوماً ما يدعى بكبش فداء. بعضهم يحاول إزاحة المؤسسات الصغيرة عن الطريق؛ لذا كان لا بد لك من مفاوضة مختلف هذه الشركات والتأكد من عروضها وتفحص عقود المشاركة معها بكل دقة. ومن المهم أيضاً العثور على الممول الذي يسعى إلى الأهداف ذاتها.

عليك أن تستعين إذاً بنصيحة خبير محترف في مفاوضات المشاركة؛ لأنه يعرف جميع الحيل والأساليب في هذا المجال؛ ولأن الأمر يتعلق بمبالغ كبيرة. كما أنه يلزمك التحضير الجيد لمثل هذه المفاوضات؛ وعلى سبيل المثال، كان لابد أن يدرك البيولوجيان القيمة الحقيقية لمؤسستهما ويعبرا عن ذلك.

قد لا تكون الجولة التمويلية الأولى كافية لكثيرٍ من المؤسسات ذات التوجه التكنولوجي. والنتيجة أن نقع في أزمة مالية بعد فترة وجيزة، ونسارع للبحث عن مصادر تمويلية جديدة، لكن تحت ضغط الوقت ونقص السيولة. ومن البدهي أن تجد المؤسسة نفسها في وضع غير مناسب للمفاوضات؛ لذا يجب التخطيط الجيد لرأس المال اللازم على المدى الطويل واحتساب الاحتياطي الكافي للأمان. على البيولوجيين أن يُدخلا معهما إذاً خبيراً مالياً كفؤاً، وألا يتكلا على شركة رأس المال Venture فقط؛ لأنه قد يوجد لدى هذه الشركة الرغبة في أن تضطر المؤسسة لمزيدٍ من المال بعد سنة مثلاً، فتفاوضها من مركز القوة وتشتري مزيداً من الحصص بالشروط التي تفرضها.

لائحة تدقيق : كيف تتفادى الخطأ بالحصول على التمويل
❖ ضع خطة عمل واضحة ومتينة. ❖ حدّد الحاجة إلى رأس المال على المدى المتوسط والبعيد، مع الأخذ بالاعتبار أن يكون المبلغ، وحسب الخبرة أكثر من المفترض. ❖ حدد القيمة المالية لمؤسستك. ❖ اجمع أكبر قدر من المعلومات حول شركات رأس المال Venture. ❖ تفحص إمكانيات الوصول إلى أهدافك مع تلك التي للمستثمر. ❖ تفحص نوايا شركة رأس المال لشروط التمويل المستقبلية. ❖ تأكد من نوعية الخدمات الاستشارية لشركة رأس المال Venture. ❖ قارن بين عدة عروض. ❖ يجب أن تأخذ بالاعتبار، إمكانيات تمويلية متممة. ❖ يجب أن تلم بطرق عمل شركات رأس المال Venture وعوامل اتخاذ القرار. ❖ استعن بدعم ومشورة أحد الخبراء الذين تثق بهم في هذا المجال.

بالرغم من جميع الحيل والأحابيل المحتملة يبقى رأس المال المشارك Venture هو الوسيلة الوحيدة والمنطقية لتأمين التمويل اللازم لمؤسسة تكنولوجيا البيولوجيا. وعندما يوجد شريك التمويل الجيد يمكن الحديث عن فتح الطريق إلى النجاح المستقبلي.

التمويل برأس مال خارجي:

يختلف رأس المال الخارجي عن الخاص بما يلي:

- ❖ تترتب نفقات تعادل الفوائد التي ستدفع إلى مانح القرض، الأمر الذي سيقلل من الأرباح.
- ❖ يجب دفع هذه النفقات حتى في فترات الخسارة، مرحلة الإقلاع مثلاً.
- ❖ الالتزام تجاه مانح القرض بضرورة رد هذا المبلغ في جميع الأحوال، بغض النظر عن الربح و الخسارة أو ملاءة المؤسسة. ناهيك عن أن هذا التمويل قد يعطي الحق لمقدمه بالمشاركة بالإدارة واتخاذ القرارات والحصول على المعلومات والمراقبة والتحكم بالعمل.
- ❖ وجود أجل محدد للتسديد (قروض قصيرة ـ متوسطة ـ أو طويلة الأجل).

أما حسنات رأس المال الخارجي فتقع فيما يلي:

- ❖ تنخفض ضريبة ممارسة المهنة، وفي حالة شركة رأس المال تلغى أيضاً ضريبة الممتلكات
- ❖ إمكانية التعامل مع هذا التمويل بمرونة.

بالرغم من توفر رأس المال المشارك Venture لا تستطيع أية مؤسسة أن تنجح دون تمويل خارجي؛ لذا سنأتي فيما يلي على أهم أنواع القروض باختصار.

قروض خارجية قصيرة الأجل:

- ❖ يقدم لك المصرف في حالة قرض المقاصة إطار إقراض أو خط إقراض، مشابهاً لحالة القرض الخاص تحت الطلب (حساب مفتوح). حيث يتم في هذا الإطار سحب الأموال حسب الحاجة. وتحسب الفوائد في العادة على قيمة القرض (رصيد رأس المال) يومياً. تختلف الشروط من مصرف لآخر بشدة، وتتعلق أولاً

بمهارتك بالمفاوضات وحجم التمويل وسرعة التسديد. تكون الفوائد أعلى منها في حالة القروض الاستثمارية. وفي حالة تجاوز الحد الأعلى المتفق عليه للقرض تترتب عمولات سحب إضافية.

- قرض التوريد هو قرض بضائع أو مواد أولية، يقوم فيه المورد بمنح المؤسسة تسهيلات خاصة لتأجيل الدفع. لا ينشأ القرض عن تأمين مبلغ من المال لك، بل بتأخير دفع الفاتورة إلى أجل متفق عليه.
- قرض استبدال: يتم هنا استبدال سندات أو أوراق مالية، يرتبط تسديدها ببنود قانونية محددة. حيث يُلزم مُصَدِّرُها ساحبها، أن يدفع له أو لشخص آخر مبلغاً معيناً في وقت محدد. وأن يتم بيع هذه السندات إلى هيئة قارضة قبل موعد استحقاقها، يتحقق هنا قرض حسم السندات. لا يدفع المصرف إلى المؤسسة في هذه الحالة أية أموال نقدية، بل إنه يقبل فقط تسديد ما استحق عليها من سندات لعملاء المصرف. تستطيع المؤسسة الآن عبر هذا الحسم، الحصول على بعض المال أو استخدام هذه السندات لتسوية بعض التزاماتها.
- قرض الضمان الاحتياطي، حيث يقدم البنك الضامن لأحد عملائه كفالة مصرفية لتسديد ما يترتب عليه من التزامات حالية ومستقبلية.
- قرض التسليف: تُشكل سلفة العملاء إمكانيةً للحصول على وسيلة تمويل خارجية، تَلزم بالدرجة الأولى عند التكليف بإنتاج معين أو تصنيع مُنتج خاص جداً.

قروض خارجية بعيدة الأجل:

تستخدم هذه القروض بالدرجة الأولى لتمويل استثمارات بالمنشآت أو الآلات والمعدات التي تتطلب في العادة ضمانات خاصة. يمكن أن تتم بدورها عبر إصدار سندات الدَين المعروفة أو رهن عقار أو أية ممتلكات أخرى. على ألا يتجاوز مبلغ الرهن ٦٠٪ من قيمة

المرهون، الأمر الذي قد يشكل مشكلة خاصة. توجد عدة أشكال لاسترداد القروض بعيدة الأجل:

- ❖ التسديد بناءً على إخطار المدين أو انقضاء الأجل.
- ❖ التسديد على أقساط منتظمة.
- ❖ القرض الثابت، حيث تبقى خدمة رأس المال (مجموع المبلغ والفوائد) ثابتة طوال فترة القرض.

الضمانة	تقدير القيمة
ضمانة تمليك (آلات أو آليات ومعدات ... إلخ) تبقى حاجيات الضمانة بحوزة المؤسسة، بينما يصبح المصرف هو المالك	الثمن الذي سيحصل عليه المصرف عند الاسترداد، وغالباً ما يكون مجرد جزء من كلفة الشراء أو التصنيع
رهن عقار أو ممتلكات أخرى	لغاية ٦٠ إلى ٨٠ ٪ من القيمة الرائجة
ضمانة الشركاء من قبل الموَردين أو مصارف ضامنة	حسب الاتفاق
تأمين على الحياة رأس مالي.	قيمة إعادة الشراء
تأمين على الحياة (مخاطر الحياة)	حسب الاتفاق
نقد ثابت، رصيد توفير، دفتر توفير	كامل القيمة
أوراق مالية ثابتة القيمة	القاعدة ٧٥٪ من قيمتها بالبورصة
أسهم	٥٠٪ من قيمتها في البورصة
حقوق المطالبة والاسترداد	متعلق بإمكانيات المَدين للدفع

جدول ١٧ : ضمانات القروض

أشكال التمويل الخاصة:

التأجير هو أحد البدائل لأشكال التمويل التقليدية. حيث يقوم المؤجر، وعلى أساس عقد إيجار نظامي بتسليم المستأجِر العقار أو المأجور مقابل الأجر المتفق عليه، ولمدة زمنية محددة.

هناك طريقة خاصة للتمويل التصريفي هي ما يدعى بالعامل الوسيط Factoring. الأمر الذي يفهم منه بيع طلبيات توريدات البضائع أو الخدمات عن طريق مؤسسة (وكيل تجاري) إلى مؤسسة تمويلية (Factor). يأخذ هذا العامل الوسيط على عاتقه المجازفة بكساد البضاعة، ثم يسعى جاهداً إلى تصريفها على حسابه وبحساباته الخاصة.

المفاوضات مع مانحي القروض:

لا مناص لكل مؤسِّس شركة من الالتجاء إلى أحد المصارف، ولا بد أن يكون أول من تتوجه إليه هو البنك الذي تتعامل معه بالأساس. وحيث إن هناك تفاوتاً كبيراً في الشروط، عليك أن تطلع أيضاً على أحوالٍ بنوكٍ أخرى. يجب أن تُبنى العلاقة التجارية بينك وبين مصرفك على أساس الثقة المتبادلة. يؤسس البنك نظام دفعاتك، حيث يلعب تطورك التجاري وضماناتك الجيدة الدور الحاسم بهذا الخصوص.

حدد في طلبك للقرض بدقة، المبلغ المطلوب واستخداماته. إن خطة العمل هي المستند الأساسي لطلبك، ولا يهتم بها المصرف لمجرد توضيح مدى حاجتك لرأس المال، بل لمعرفة كل ما يتعلق بمؤسستك. وعليك ألا تتخلى أيضاً عن السعي للحصول على مؤونة من مصادر عامة.

يتألف تفحص القرض من التأكد من جدارته وقدرته. يتعلق نطاق فحص القرض بالمبلغ الذي تنوي الحصول عليه ومدته وضماناته. وهنا لا يهم إن كنت ستحصل على القرض من البنوك الخاصة أو من وسائط حكومية عامة.

للتأكد من جدارة القرض يختبر البنك ما يلي:

- ❖ الشروط الشخصية.
- ❖ الأحوال الشخصية والتجارية العامة.
- ❖ العمر والحالة الاجتماعية.
- ❖ الدافع لهذه الخطوة نحو الاستقلالية.

في حين يتم تقييم قدرتك التجارية والقانونية لتفحص كفاءة القرض وصلاحيته. عليك إبرام صفقات قروض قانونية وتكون في حالة اقتصادية تمكنك من تحمل أعباء رأس المال المتَّفق عليه سواءٌ من حيث القيمة أو مواعيد التسديد. يتم تقديم القروض في الغالب، عندما تتوفر الضمانات الكافية.

عليك أن تهيئ نفسك جيداً قبل الدخول في مفاوضات حول قرضٍ مع أي مصرف. وكي تَجري الأمور لصالحك عليك أن تتبع الخطوات التالية:

- ❖ احصل على الثقة وقدم جميع المعلومات الضرورية من نفسك.
- ❖ يجب أن تظهر بمظهر المقتنع بمخططاته تماماً.
- ❖ قدم خطة عمل مقنعة للآخرين.

كن أنت الضامن الشخصي للقرض؛ لأن المصرف سيقلق إن أنت أظهرت ميلاً لتحديد الكفالة وتقليصها. إن الجهات المانحة للقروض،

لا تدعم المؤسسين الذين لا يثقون بنجاحهم ولا يتحملون كامل مسؤولية المجازفة. إلى جانب خطة العمل، عليك أن تقدم المعلومات التالية.

❖ وثائق ومستندات تُثبت مؤهلك العلمي وخبراتك (في المهن التي تخضع لتراخيص أو موافقات أو اختبارات خاصة).

❖ براءة ذمة من الدوائر المالية.

❖ نشرة استعلامات ذاتية.

❖ بيان بالممتلكات الشخصية والديون المترتبة عليك.

❖ بيان بنفقات المعيشة الشخصية (إيجار السكن، نفقات جانبية، مواد غذائية، السيارة، الفوائد المصرفية، التزامات أخرى).

❖ صور عن عقود الشراء أو الإيجار أو الرهن أو الشراكة .

نصائح وإرشادات:

❖ لا تُعرض نفسك للضغط أثناء المفاوضات.

❖ لا تقبل بسهولة كل شروط العرض. ولا تخجل من قطع الاجتماع لأخذ فرصة للتفكير أو المشورة.

❖ يجب أن تتمخض نتيجة الاجتماع عن قرض مثالي، يتألف من جزءٍ مصرفي وآخر عام (أموال دولة). علماً بأن طلب القرض يجب أن يقدم على هذا الأساس.

الأموال المشجعة (الصالحة):

ما هي إمكانيات الأموال العامة المتوفرة؟

قروض بفوائد ميسرة:

❖ معونات استثمارية.

❖ رأس مال مشارك.

- كفالات.
- معونات استشارية.
- أموال لتجاوز مرحلة.
- تقدمات لمتابعة البناء والتطوير.
- علاوات للتدريب والتأهيل.

يجب أن تأخذ برامج الدعم الحكومية دوراً محورياً في تأسيس مشروعك. استفد من معونات الإقلاع التي تقدم من الاتحاد أو المحافظات أو الاتحاد الأوروبي.

الشرط الرسمي للدخول في معونات حكومية هو توفر كامل الوثائق الأساسية التي تُثبت كفاءة تأسيس المشروع الذاتي المستقل. الشرط التالي هو المفاوضات الناجحة مع المصرف؛ لأن معونات الدولة لا تصرف مباشرة إلى المستثمر، بل يجب أن تقدم الطلبات عن طريق المصرف؛ ولأنه فقط عندما يقتنع المصرف بأهليتك التجارية والمهنية، ويقوم هو بتمويل جزءٍ من مشروعك، يبدأ البحث عن حلول وإمكانيات أخرى مناسبة للتمويل. تتضمن هذه الحلول في العادة تمويلاً حكومياً إلى جانب القرض المصرفي. لا تستسلم إن وجدت أن المصرف أو صندوق التوفير متشككاً أو متشائماً حيال تقديم الدعم المادي لك. لقد أصبحت الآن إجراءات معالجة الطلب أيسر وأسرع.

نصائح وإرشادات:

- من المفيد أن تتعرف على البرامج التي تناسب حالتك. واستعلم عن هذه البرامج قبل الدخول في مباحثات مع المصرف.

- ❖ لك مطلق الحرية باختيار المصرف الذي تتقدم له الآن؛ ولا يجب أن يكون ذات المصرف الذي كنت تتعامل معه سابقاً.
- ❖ حاول أن تجمع المعلومات عن طريق بنك المعلومات لدى وزارة التجارة أو الصناعة أو الاقتصاد أو غرف الصناعة والتجارة والزراعة (حسب نوعية المشروع).
- ❖ لا تدخل في أية ارتباطات مالية (شراء أو توريد أو بناء)، قبل التقدم بطلب الأدوات التمويلية. إذ من الممكن ألا تحصل على الموافقات التي تسعى لها.

يقوم مصرف التعويض الألماني، وكمصرف تأسيس حكومي، بمهمة تقديم العون المادي لتأسيس المؤسسات الفتية ذات التطلعات الكبيرة، التي لا يمكنها الانطلاق دون المساعدة التمويلية الحكومية؛ علماً بأنه لن يكون لهذه التَقدمة أي تأثير على حرية اتخاذ قرار المؤسسة.

قدم مصرف التعويضات الألماني حوالي ٤٤٠٠٠ معونة سنوياً لتأسيس مؤسسات مستقلة بين العامين ١٩٩٠ و ١٩٩٨. ومنذ إعادة توحيد ألمانيا زود المصرف ٢١١٠٠٠ مؤسس برأس مال الإقلاع في الولايات الاتحادية الجديدة (الشرقية). وأظهرت الإحصاءات أنّ ٤٥ فقط من أصل ١٠٠٠ شركة حصلت على تمويل من هذا المصرف، قامت بتسديد ما عليها وأصبحت مستقلة مالياً في خلال خمس سنوات.

قروض بشروط وفوائد ميسرة:

إن أهم برامج الدعم والتقديم المالي في مجال القروض ذات الفوائد الميسرة ـ وعلى الأخص لمؤسسي المشاريع الصغيرة ـ هي:



- ❖ برنامج دعم رأس المال الخــاص من برنامج إعــادة بناء أوروبا (ERP).
- ❖ برنامج دعم تأسيس المشاريع من البرنامج المذكور أعلاه.
- ❖ برنامج دعم تأسيس المشاريع من مصرف التعويض الألماني.
- ❖ قروض ـ مال لإقلاع المشاريع ـ من مصرف التعويض الألماني.

تنشأ قروض EPR من أموال برنامج إعادة بناء أوروبا (European Recovery Program)، الذي أُنشئ أســاســاً بالتــرابط مع خطة مارشال للمساعدة بإعادة بناء ألمانيا. ويقوم هذان المشروعان بدعم المؤســسـات التي مـقـرهـا في ألمانيـا الاتحـادية تحـديداً. أمـا في المقـاطعـات الجـديدة (ألمانيـا الشـرقيـة) فـتكون شـروط الاسـتـثمـار أفـضل. يُشـتـرط وضع بعض المال الخاص في الاسـتـثمـار إلى جـانب القرض. وتعتبـر الأشياء العينيـة مثل المواد والمعدات التي تسـتخدم في العمل أو التصنيع جزءاً من التمويل.

تتعلق مـدة سـريان قرض المشـروع الأوروبي بخطة مشـروع المؤسـسة. وتمتـد فـي العـادة مـا بين عـشــر سنوات إلى ١٥ سـنة، تعـفـى من تسـديد الأقسـاط السنوات الخمس الأولى منهـا، في حين تحتسب الفـوائد المصـرفيـة فـقط. تُؤجل أعبـاء التسـديد إلى فـتـرة يسـتطيع الاسـتـثمـار فـيـهـا تحـمـل ذلك. أمـا الاسـتـثمـارات في البناء (شـراء الأراضي أو المبـاني أو نفـقـات البناء) فـيـمكن أن تمـتـد عـقـودهـا لعشرين سنة.

لا يجـوز أن تسـتـخـدم القـروض لغـيـر الأغـراض التي منحت من أجلهـا. لذا يـجب على الحـاصل على القـرض أن يقـدم مـا أمكن من

المستندات والوثائق التي تثبت استخدامه للقرض في الاستثمار الذي تمت الموافقة عليه. يقدَّم هذا الإثبات إلى هيئة القروض الرئيسة (هيئة القروض لإعادة البناء ومصرف التعويض الألماني).

الأمور التي يصلح فيها تقديم قرض خلال سنتين من التأسيس أو التملك:

- ❖ الاستثمارات الضرورية لسير العمل.
- ❖ تأمين وشراء أو تخزين بضائع ومواد أولية وقطع تبديل في المستودعات.
- ❖ إجراءات الدعاية والتحضير للافتتاح والقيام بالاتصالات التجارية.
- ❖ الخدمات الاستشارية الضرورية للتأسيس، مثل دراسة الجدوى الاقتصادية وتحليل السوق (الحد الأقصى ١٠ ٪ من القرض).
- ❖ نفقات الدخول إلى السوق.
- ❖ استثمارات لتثبيت المشروع في خلال سنتين من المباشرة بالعمل (في الولايات الاتحادية الشرقية لأربع سنوات أو أكثر، إن كان يُنتظر مردود أعلى من الاستثمار).

يجب ألا تقل نسبة المال الخاص المستخدم في الاستثمار عن ١٥٪. حيث يتم وبمساعدة رأس المال الخاص رفع نسبة وسائل التمويل الخاصة إلى ٤٠ ٪. أي أنه يمكن تمويل لغاية ٢٥٪ من مجموع الاستثمارات عن طريق قروض هيئة دعم رأس المال الخاص EHK. يبلغ سقف هذا القرض المعوض لرأس المال الخاص ٥٠٠٠٠٠ مارك لكل طلب. يدفع منها مباشرة ٩٦٪.

شـروط الولايات الاتحـادية القـديمة (ألمانيـا الغـربية): لا تحـتسب أية فـوائد فـي السنتين الأوليـتين. فـي السنـة الثـالثـة ٣٪، في السنة الرابعة ٤٪، في السنة الخـامسة ٥٪، في السنة السادسة حتى العاشرة ٦٪ (فائدة السوق). وعند نهـاية السنـة العـاشـرة، تثبت نسـبـة الفـائدة للفترة المتبقيـة. أما كامل فترة القرض فـلا يجوز أن تتجـاوز العشـرين عاماً. يبدأ تسديد الأقسـاط والأرباح اعتباراً من السنة العـاشـرة، وعلى عـشــرين قــسطاً نصف سنوية. التـسـديد المبكر ممكن فـي أي وقت. توقيفات الكفالة تبلغ ٧٪. ويدفع ٩٦٪ من قيمة القرض.

تتألف مستندات الطلب من الوثائق التالية:

- تطوير الشروط لتتناسب مع السوق.
- اختيار موقع المشروع.
- المنافسة.
- خطة الاستثمار والتمويل.
- توقعات عن حجم رقم الأعمال والنفقات والإيراد.
- رأي جهـة مهنيـة خبيـرة مؤهلة ومـحايدة (غرفـة التجـارة أو الصناعة أو مدقق حسابات معتمد).

يمكن الحـصــول على التـمــويل في خـلال سنة من تقـديم الطلب والموافقـة عليه، شـريطة أن يكون المؤسس قد استخـدم حصـتـه من المال الخـاص. وحـسب التعليمـات يجب أن يكون قـد تقـدم أيضـاً إلى المصـرف بالدليل على قيامه باستثمار القرض بالمشروع الذي طُلب من أجله.

برنامج قروض التأسيس ERP:

يهدف هذا النوع من القروض إلى دعم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مرحلة البناء وتثبيت وجودها المهني.

ومن هذا المنطلق يتوجه هذا العرض إلى جميع الشباب الذين يأتون من هذا المجال، وعلى الأخص إلى مؤسسي المهن المنتجة والتجارية واليد العاملة والمطاعم والفنادق الصغيرة ومختلف المهن الحرة. ويستثنى من ذلك مهن العلاج الطبي والاستشفاء، التي لا تدخل في إطار هذا البرنامج.

تعطى هذه القروض لمختلف أشكال التأسيس، مثل الاستثمارات لإنشاء أو شراء مؤسسة ما، أو شراء حصة مع فعالية قيادية في إحدى الشركات. أما إن كان يدير المؤسسة عدد من الشركاء فعلى كل منهم أن يتقدم بطلب منفصل استناداً إلى اختصاصه ووضعه الخاص بالشركة، يجب ألا تقل حصة كل من المتقدمين عن ١٠٪ من رأس مال الشركة وأن يكون مؤهلاً لإدارتها. كذلك فإن جنسية مقدم طلب القرض لا تلعب أي دور في أمر دراسته وقبوله.

كما تدخل أيضاً في إطار هذا البرنامج إضافة إلى الاستثمارات التأسيسية الخالصة تمويل استثمارات في تخزين البضائع والمواد والخدمات الاستشارية التي لها علاقة بأعمال التأسيس (مثل تحليل السوق).

تمتد فترة التمويل (باستثناء عملية نقل مكان المنشأة، التي ربما تأخذ فترة أطول) مدة ثلاث سنوات. ومع ذلك لا يلزم تغطية كامل رأس المال عن طريق القرض، الذي سيُدفع بالكامل. تقتصر قيمة



التقدمة على مليون يورو في السنة ولكل طالب في مقاطعات ألمانيا الجديدة وبرلين (٥٠٠٠٠٠ يورو فقط في بقية الولايات الغربية)، ولا يجوز أن تزيد نسبة التمويل عن ٧٥٪ من إجمالي كلفة المشروع (فقط ٥٠ ٪ في الولايات الاتحادية دون برلين).

للاستفادة من هذا الشكل الميسر من أشكال التمويل يجب الاستمرار بالعمل الحر الخاص وفي ذات المجال الذي طلب القرض من أجله. كما يطلب إلى طالب القرض أن يقدم الدليل على كفاءته المهنية والتجارية والخبرة المهنية في ذات المجال، وألا يكون قد باشر تنفيذ المشروع حين تقديم الطلب، تعتبر المباشرة بالمشروع من تاريخ الدخول بالالتزامات المالية. ويعتبر موعد تقديم الطلب صحيحاً إذا سبقته مفاوضات أولية محددة مع المصرف حول موضوع القرض وتم تقديم بعض المستندات المبدئية.

تحدد مدة سريان القرض وتحقُق نسبة الفائدة تبعاً لطبيعة الاستثمار، ويمكن أن تكون في حدود عشر سنوات للآلات ومستودعات البضائع ... إلخ، وللاستثمار بالبناء خمس عشرة سنة (في الولايات الشرقية الجديدة ١٥ و ٢٠ سنة). تعفى السنوات الثلاث الأولى منها من تسديد الأقساط، لكن تحتسب الفوائد على أي حال. ثم يبدأ تسديد الدفعات كل ستة أشهر. مع إمكانية تسديد كامل المبلغ المتبقي دون أية نفقات إضافية.

تقع نسبة الفائدة المخفضة جداً بحدود ٤,٢٥ ٪ (وللولايات الشرقية وبرلين ٣,٧٥ ٪) .

تقدم طلبات التمويل إلى المصرف المختص. وهو الذي يقرر ما هي وثائق الضمانات التي يجب أن تبرز.

خلافاً لما هو عليه الحال في نظام دعم رأس المال الخاص لا يلزم في قروض تأسيس الشركة ERP رأي اختصاصي من غرف التجارة أو الصناعة أو الاتحاد المهني أو مستشار أو مدقق تجاري.

نصائح وإرشادات:

- ❖ ابدأ محدثاتك مع المصرف، وأنت مهيأ جيداً ومسلح بخطة عمل متينة ومعبّرة.
- ❖ سجل نتائج مباحثاتك في محضر، حيث يمكنك بعدئذٍ توقيع عقود شراء لاستثمارات الخطة، ولا يمكنك تقديم أي طلب تمويل لاحقاً.
- ❖ سيتم الاتفاق بينك وبين المصرف على شكل وحجم الضمانات. حاول أن تستفيد من مجال المفاوضات بهذا الخصوص.

عندما يبدي المصرف استعداده للتمويل من حيث المبدأ، ويُحول الطلب إلى مصرف التعويض الألماني. وحالما يوافق هذا الأخير على الطلب يقوم المصرف المختص بتوقيع عقد القرض مع صاحب العلاقة.

ثم يقوم مقدم الطلب بسحب النقود بالتدريج حسب الحاجة، ويستخدمها في غضون الثلاثة أشهر التالية. على صاحب العلاقة أن يستلم القرض في خلال سنة من موافقة مشروع إعادة البناء الأوروبي. وإن تعذر ذلك بسبب تأخر أعمال البناء مثلاً يمكن تمديد هذا الأجل.

ويلزم على أي حال تقديم الدليل على استخدام النقود في الجهة التي طُلبت من أجلها.

برنامج تأسيس الشركات لمصرف التعويض الألماني DAT

١ - تمويل الاستثمارات:

تتمكن برامج الدعم الحكومي ودعم رأس المال الخاص ERP وقروض إنشاء المؤسسات ـ ERP من تغطية ثلثي مشاريع الاستثمارات المخطط لها في ولايات ألمانيا الغربية فقط. وعند الحاجة لمزيد من التمويل يمكن إدخال برنامج تأسيس الشركات لمصرف التعويض الألماني كمتمم. وبذلك يصبح من الممكن رفع نسبة الدعم الحكومي إلى ٧٥٪ من المساعدات الضرورية. وإذا كان المشروع سيؤدي إلى إيجاد المزيد من فرص العمل، سيكون من الممكن تمويل كامل قيمة الاستثمار التي يمكن أن تصل إلى مليوني يورو، يتم دفع ٩٦٪ منها. وحسب مدة القرض (عشر سنوات أو عشرين سنة) ستكون السنتان أو السنوات الثلاث الأولى معفاة من تسديد الأقساط. كذلك يؤخذ بالاعتبار موقع إقامة المشروع، وتسري هذه الأنظمة على ولايات ألمانيا الجديدة (الشرقية).

نسبة الفائدة على قرض مصرف التعويضات الألماني ثابتة لعشر سنوات وتقع دون مستوى أسعار السوق، حيث يتم تقديم القروض للنشاطات التالية:

- تأسيس العمل المهني أو العمل الحر أو شراء مؤسسة أو المشاركة بإدارة عمل تجاري.

❖ جميع الاستثمارات التي تؤدي إلى تثبيت مؤسسة جديدة خلال ثماني سنوات من التأسيس.
❖ افتتاح فروع.
❖ تطوير أو تبديل المنتجات أو الخدمات المقدمة.
❖ تخزين مواد وبضائع بالمستودعات.
❖ تأمين وحماية الموقع.
❖ استثمارات لتأمين أماكن عمل ومكافحة البطالة.
❖ اختراعات أو ابتكارات جديدة.
❖ تبديل موقع العمل.
❖ تأمين مواد وأدوات تشغيل.
❖ نفقات تدريب وتأهيل.
❖ نفقات دخول الأسواق.

إن شرط الحصول على قرض التعويضات الألماني هو توفر بعض وسائل التمويل الخاصة أو إمكانية تأمينها. وتتراوح هذه النسبة ما بين ٤٠ إلى ٥٠ ٪ من كامل مبلغ التمويل.

٢ - لتمويل مواد ومعدات (مستلزمات) للعمل:

يمكن عن طريق برنامج التأسيس لمصرف التعويض الألماني، تمويل استثمارات غير عينية ونفقات جارية أخرى. يتم هذا دون استثمارات عينية إضافية وبغض النظر عن الوسائل الحكومية الأخرى. حيث يتم تقديم مستلزمات العمل الضرورية لمدة ثمان سنوات من التأسيس، وذلك لمثل:

❖ تمويل عقود.

❖ تخزين بضائع في المستودعات.
❖ تطوير منتجات جديدة.
❖ تسديد بعض الدفعات المستحقة.
❖ الانضمام إلى السوق.

يصل الحد الأعلى للمبلغ المقدم في العادة إلى مليوني يورو. و نسبة التمويل إلى كامل الحاجة إلى مستلزمات العمل. تصل مدة القرض إلى ست سنوات، منها سنة واحدة معفاة من تسديد الأقساط، أو لخمس سنوات يعاد كامل القرض في نهايتها. يشترط في العادة تقديم ضمانات مقابل القرض. يقدم مصرف التعويض الألماني بطلب من المصرف الخاص ضمانات بنسبة ٤٠٪ في الولايات القديمة و ٥٠٪ في الولايات الجديدة (شرق ألمانيا). وكبديل لذلك يمكن اللجوء هنا أيضاً إلى مصرف الضمانات الدائم. حيث يتم هنا صرف مبلغ القرض بالكامل ١٠٠ ٪.

قرض الإقلاع (المباشرة) لمصرف التعويض الألماني:

يقدَّم هذا القرض منذ العام ١٩٩٩ لمؤسسي الشركات الصغيرة، التي تحتاج إلى تمويل ضئيل نسبياً. يتم في إطار هذا المشروع دعم المؤسسين من جميع الأنواع. هناك إمكانية أخرى للدعم أيضاً، وذلك عندما تدار المؤسسة كنشاط جانبي، بينما هي معدة لتكون عملاً متكاملاً على المدى المتوسط. وكنتيجة لذلك لا يجوز لمقدم الطلب أن يمارس عملاً حراً مستقلاً.

يتم هنا تمويل استثمارات مرتبطة بالعمل وكذلك مستلزمات

العمل. الجهات المخولة تقديم الطلبات هي: الأشخاص الطبيعيون بمؤهلات اختصاصية وتجارية، المؤسسات الصغيرة في مجال التجارة المهنية وأصحاب المهن الحرة (بما فيها المهن الاستشفائية). ولا يسمح بزيادة عدد المشتغلين في مجال واحد عن مئة.

يبلغ سقف قيمة القرض ٥٠٠٠٠ يورو. يمكن تقديم القرض فقط، إذا لم تتجاوز الحاجة إلى التمويل ٥٠٠٠٠ يورو بما فيها الاستثمارات ومستلزمات التشغيل. حيث تبلغ بذلك حصة التمويل ١٠٠٪. ومن شروط هذا القرض صرف ٩٦ ٪ فقط من قيمته. كما أنه من الملزم وجود ضمانة تعادل ٨٠ ٪ من القيمة يضمنها مشروع التعويض الألماني للمصرف. يُصرف القرض للجهة المستفيدة عبر المصرف الذي تختاره. تتألف وثائق طلب قرض الإقلاع من خطة العمل وجداول تبين سيرتك المهنية واستمارة الاستعلام التي تُملأ من قبل المصرف ومعطيات حول ثروتك وممتلكاتك ومقدار دخلك الشهري.

تمتد فترة القرض لغاية عشر سنوات، تعفى منها سنتان من تسديد الأقساط. تحتسب نسبة فائدة سنوية مقدارها ٦,١٣ ٪ ثابتة طيلة فترة القرض.

إعانة مالية استثمارية:

كمثال على برنامج المعونة المالية يمكننا أن نتصور فيما يلي برنامج الفوتور FUTOUR . إنه برنامج دعم من وزارة العلوم والبحوث والتكنولوجيا. وهو مخصص لتأسيس المؤسسات ذات التوجه

التكنولوجي والمؤسسات التكنولوجية الحديثة التي لا يزيد عمرها عن ثلاث سنوات، ويتركز نشاطها التجاري في الولايات الاتحادية الجديدة. تقدم الفوتور المعونة المالية والمشاركة برأس المال لتطوير نظام المؤسسة والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. كما تقدم الـ تي بي جي (وهي شركة مساهمة تكنولوجية محدودة المسؤولية، متفرعة عن مصرف التعويضات الألماني) بالتعاون مع إحدى المؤسسات المتفرعة عن شركة BMW لغاية ٧٥٠ ٠٠٠ يورو أو كحد أعلى ٩٠٪ لنشاطات البحث والتطوير ٤٥٠ ٠٠٠ يورو منها لا تُرد، والباقي يبقى على شكل مساهمة مضاربة لمدة أقصاها عشر سنوات، دون الحاجة لأية ضمانات بهذا الخصوص.

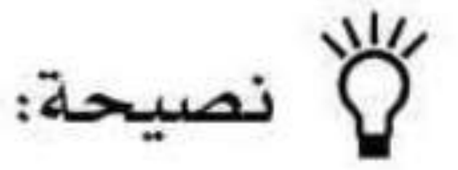
يُقدم إذاً داعم المشروع لمقدم الطلب مزيجاً من التمويل على شكل معونة مالية ومساهمة مضاربة. ويوجَّه هذا البرنامج إلى الأشخاص الذين يسعون إلى تأسيس مؤسسة إبداعية أو مؤسسة تكنولوجية حديثة لا يزيد عمرها عن ثلاث سنوات ولا يعمل بها أكثر من عشرة أشخاص. يحصل المؤسسون على تقدمة فوتور إن احتفظوا بأكثر من نصف قيمة المؤسسة وقدموا إلى داعم المشروع اكتشافهم العلمي مقابل ٢٦٪ من الحصص كحد أدنى. يشترط في هذه الحالة أن تكون المؤسسات مستقلة مالياً وقانونياً. ويجب أن يفهم المؤسس وخبير البحوث أن عملهم في هذه المؤسسة يجب أن يكون هو نشاطهم الرئيسي، وأن يكون مقر إقامتهم قريباً من المؤسسة.

تساعد التي بي جي وراعي المشروع من BMW المؤسس بالمشورة

والدعم الإداري، من لحظة بزوغ الفكرة حتى دخول المنتج إلى الأسواق. وإن ظهرت أية مشكلات تمويلية أثناء سير العمل تتدخل التي بي جي مباشرة.

الضمانات:

إن حصل لديك نقص في الضمانات، فيمكن أن تساعدك الضمانات العامة لمصرف الكفالات. فهو يساعد الحالات المتوسطة ويتحمل نقص الكفالات للقروض قصيرة- ومتوسطة- وطويلة الأجل. يساهم في مصرف الكفالات كل من غرفة المهن اليدوية وغرف المهن الحرة والاتحادات التجارية والنقابات. تُقدَّم الكفالات للمؤسسات التجارية وأصحاب المهن الحرة الذين يمكنهم تأمين تمويل مناسب لنشاطهم التجاري، لكن وبسبب عدم توفر الكفالة لا يمكنهم الحصول على القرض اللازم. يطلب إتمام هذه الكفالات، المصارف وصناديق التوفير وهيئات تمويلية أخرى، وذلك لضمان قيمة القرض. يكفل مصرف الضمان لدى مصرفك لغاية ٨٠٪ من قيمة القرض، وعليك أن تقدم بنفسك ضمانة شخصية للنسبة المتبقية. وفي حالة الإفلاس أو حل المؤسسة تكون أنت الضامن تجاه مصرف الكفالات لقاء المبلغ الذي ضمنه هو لدى المصرف المُقرض. أي أنك يجب أن تضمن دوماً لكامل قيمة القرض. يمكن أن تصل الكفالة المصرفية للمؤسسة الواحدة لغاية ١,٥ مليون مارك. ويُقدم طلب الكفالة في العادة عن طريق المصرف الذي سيمنح القرض.



نصيحة:

اتصل بالمصرف المانح ومصرف الكفالة في وقت مبكر، أي قبل توقيع أية عقود من ضمن خطة العمل.

تقدمات استشارية:

التقدمات هنا عبارة عن تأمين معونات مالية لتغطية النفقات الاستشارية. تبلغ المعونة في حالة استشارات التأسيس ٥٠٪ من فاتورة المستشار، على ألا تتجاوز ٢٥٠٠ مارك. في حالة الاستشارات العامة خلال سنتين من التأسيس (استشارات للنهوض بالتأسيس) تبلغ المعونة ٥٠ ٪ أيضاً على ألا تتجاوز ٣٣٠٠ مارك.

يتم هنا دعم طالب الاستشارة من المؤسسين والمؤسسات الصغيرة أو المتوسطة ذات الطابع المهني (مهن يدوية، تجارة، صناعة، والخدمات السياحية من مواصلات ومطاعم وفنادق) وكذلك أصحاب المهن الحرة القريبة من التجارية، ما لم يعملوا هم كمستشارين اقتصاديين. يمكن أن نعد أصحاب المهن التالية من المهن الحرة القريبة من التجارية: المحامون، المهندسون المعماريون، المصممون، المهندسون عموماً، الفنانون، كتاب العدل، الناشرون وبقية الذين يمارسون عملاً حراً ويغلب على دخلهم طابع الأتعاب أو المكافأة. يكون الهدف من طلبهم الاستشارة، التحضير لتأسيس مشروع جديد أو عمل مستقل أو تطوير مقترحات محددة لتحسين طبيعة العمل، أو طلب توجيهات لإجراء بعض التعديلات في مكان العمل. حيث يجب أن يتضح بشكل خاص، فيما إذا كان هذا التأسيس سيؤدي إلى حضور كفء متكامل،

وما هو السبيل إلى ذلك. وهنا على الاستشاري أن يقوم بتفحص مكثف ودقيق لمشروع التأسيس.

تشمل هذه المعونة ما يدعى بالمشورات العامة، مشورة لتأسيس مشروع، مشورات لحماية البيئة وتوفير الطاقة.

يمكن أن تنسحب المشورة على جميع المشكلات التجارية والفنية والتمويلية والتنظيمية لإدارة المؤسسة والملاءمة مع شروط تنافسية جديدة. تستثنى من المعونة الأعمال الاستشارية التالية:

- ❖ التي يغلب عليها الطابع القانوني أو الضريبي أو التأمين.
- ❖ للحصول على معونات عامة (حكومية).
- ❖ أسئلة حول الترويج والتسويق.
- ❖ وضع مخططات البناء.
- ❖ تحضير عقود.
- ❖ إعداد الميزانية السنوية.
- ❖ أعمال مسك الدفاتر المحاسبية.
- ❖ تطوير برمجيات الكومبيوتر.
- ❖ آراء يغلب عليها طابع الشهادة الفنية أو شهادة الخبرة.
- ❖ اختبار الجودة.
- ❖ الفحوصات الفنية والكيميائية وما شابهها.
- ❖ أعمال يغلب عليها طابع الوساطة أو الدلالة.
- ❖ فعاليات العمل التجاري الجاري بما فيها إدارة العمل وتنظيم الوقت.

أو التي تمول من معونات حكومية أخرى (لمنع تراكم المعونات).

كما لا يُخول تقديمُ طلب لهذه المعونة الأشخاص الطبيعيين أصحاب العمل المستقل الذين يطلبون المشورة لتأسيس عمل جديد أو شراء مؤسسة قائمة.

يترك اختيار المستشار لمقدم الطلب صاحب العلاقة، وتُقبل المشورة من مستشار مستقل أو مؤسسة استشارية موثوق بها، لديها الإثباتات على توفر الخبرة والأهلية لديها، وتنصب غالبية أهدافها التجارية نحو إعطاء النصيحة والمشورة المفيدة للمؤسسات الجديدة.

معونة تغطية:

يُمنح هذا المال في فترة إقلاع المؤسسة لتضمن تأمين نفقات معيشةِ بعضِ العاطلين عن العمل، الذين يسعون لتأسيس عملهم المستقل. تُقدم هذه المعونة بمقدار المبالغ التي سحبت من معونات البطالة على مدى ٢٦ أسبوعاً.

من شروط الحصول على هذه المعونة ما يلي:

- مركز مختص يشهد على استمرارية سعي وجهد صاحب العلاقة (المتقدم) لتأسيس العمل.
- الجهد المُكرس للعمل المستقل لا يقل عن خمس عشرة ساعة.
- عدم إمكانية تأمين المعيشة من دون هذه المعونة.
- تقديم طلب معونة التغطية قبل استلام العمل المستقل.

تقدم الطلبات لدى مكتب العمل المختص.

معونة لمتابعة التأهيل والتدريب المستمر:

يتوفر للمؤسسين باستمرار عرض مفتوح ومتعدد الجوانب لمتابعة التدريب والتأهيل. وهناك أمثلة عديدة على برامج ودورات تدريب الفنيين والعاملين على تقنيات جديدة في مختلف المجالات. كما توجد دورات خاصة للتأهيل في التجارة والاقتصاد وإدارة الأعمال.

يتم في العادة تمويل أنشطة التدريب المستمر من قبل وزارة التجارة والاقتصاد والتكنولوجيا.





الفرص والمجازفات

يرتبط تأسيس أية مؤسسة، (وعلى الأخص تلك المؤسسات التكنولوجية التي تتطور بسرعة)، إما بفرص كبيرة أو مجازفات خطيرة. وقد تكون لهذه الأمور آثار بعيدة المدى على مستقبل الشركة؛ لذا يجب التفكير جيداً بالمخاطر المحتملة واتخاذ القرارات أو الإجراءات المناسبة حيال ذلك. لكن عليك ألا تنظر إلى مؤسستك بمنظار سلبي، عندما تتحدث عن عوامل المجازفة. بل يجب أن تقدم البرهان على أنك يمكن أن تفكر بدقة وموضوعية وتنظر إلى المستقبل بتفاؤل.

عليك أن تُدخل ما تتعلمه من هذا الفصل في خطتك. وخصوصاً في السيناريو المتشائم أو البديل. (راجع الفصل ٦).

- ❖ ما هي الفرص والمجازفات الأساسية (في الأسواق، في المنافسة، في التكنولوجيا) التي يمكن أن تواجه مؤسستك؟
- ❖ ما هي الإجراءات التي تنوي اتخاذها لتقليص المخاطر؟ ما هي المعالجات البديلة التي لديك؟
- ❖ ما هي السرعة والقدرة التمويلية التي تمكنك من اتخاذ الإجراءات الضرورية؟
- ❖ إلى أي مدى يُمكِّنك التمويل الإضافي من استغلال فرص إضافية؟
- ❖ كيف يمكن أن يبدو تخطيطك للسنوات الثلاث أو الخمس التالية، في أحسن الأحوال وفي أسوئها؟



مثال واقع شركة ترفلر شيك المساهمة

الفرص:

يمكن التعامل مع قطاع السياحة من خلال التركيز على عروض الرحلات المركبة الخاصة مرتفعة القيمة. ستقدم في المستقبل عروض الرحلات الشاملة (السوق الرئيس) من قبل العارضين الكبار وسلسة من الشركات.

وكما هو الحال مع العارضين الكبار فإنهم لا يستطيعون النزول عند رغبات الزبائن وتقديم رحلات مركبة خاصة لكل مسافر على حدة. الأمر الذي يحدث مع بعض المؤسسات السياحية من أنهم وعلى خلفية صورتهم في السوق، لا يأخذون بالاعتبار طلبات فئات معينة من الأشخاص. أما عن طريق الإنترنت فيمكن الوصول مباشرةً إلى دائرة كبيرة من الزبائن المحتملين. حيث لا يوجد الخطر المحتمل لدى بقية مكاتب السفر التقليدية، الذي يتمثل بعدم وجود المقر (المكتب) في الموقع الصحيح الأمر الذي يتقبله الزبائن بسبب هذا المكان المنعزل.

ستتمكن الشركة في السنوات الأولى وعن طريق بيع البطاقات الرخيصة من تقديم عرض قيم ومتكامل يمكنه أن يدعم الشركة دون إشكالات.

المخاطر:

لا تزال محاولات شركات الطيران ومنظمي الرحلات، القيام بالتسويق المباشر، في مراحلها الأولى. وإن استمر هذا التوجه وتناما، فيحتمل أن ينخفض بيع تذاكر الطيران إلى أدنى مستوياته. وهكذا

يمكن أن يتلاشى الدخل الهام المتوقع في المرحلة المبكرة من دخول السوق، وتتلاشى معه إمكانية تمويل عرض الرحلات الخاصة المركبة من السيولة الخاصة.

كما يحتمل أن يكون عيب البيع على الإنترنت، في عدم توفر التواصل الشخصي مع الزبائن. الأمر الذي سيتم تلافيه عند توسعة العمل ووضع مركز الاتصالات الهاتفية بالخدمة.





الوثائق والمستندات التي يجب إرفاقها مع خطة العمل

- صورة مصدقة عن السجل التجاري، الشكل القانوني للشركة، المشاركين (الأسماء ونسب الحصص).
- السيرة الذاتية للمشاركين والمدراء.
- الميزانية، الأرباح والخسائر للسنتين الأخيرتين.
- خطة الميزانية وخطة الأرباح والخسائر.
- مخطط التمويل.
- شكل الحسابات.
- فكرة عامة عن أعضاء مجلس الإدارة والمجلس الاستشاري.
- رخصة العمل، براءات الاختراع، حقوق الامتياز وحقوق حماية أخرى.
- فكرة عامة عن وجود شركات فرعية، أو فروع في مدن أخرى أو ارتباطات قانونية بشركات أخرى.
- البرنامج التنظيمي.
- نشرات وكتالوجات.





المراجع

❖ باير / بليشاك (.Baier, W./Pleschak, F): تمويل وتسويق المؤسسات التكنولوجية الحديثة. فيسبادن ١٩٩٦.

❖ ديترله / فينكلر (.Dieterle,W.K.M. /Winkler, E.M) التخطيط للتأسيس وتمويل التأسيس. ميونخ ١٩٩٥.

❖ هوفمايستر (.Hofmeister,R) التطبيق الناجح للأفكار التجارية، عملية سهلة التنفيذ على مراحل. فينا وفرانكفورت ١٩٩٦.

❖ كوليكه/ فوبرفلد (.Kulicke, M./ Wupperfeld, U) : رأس المال المشارك في المؤسسات التكنولوجية الفتية. هيدلبرغ ١٩٩٦.

❖ بليشاك / سابيش / فوبرفلد (,Pleschak, F./Sabisch H./ Wupperfeld, U.) المؤسات الصغيرة ذات التوجه الإبداعي - كيف يمكنها دخول أسواق جديدة بمنتجات جديدة.فيسبادن ١٩٩٤.

❖ شتروك (.Struck, U): الخطط التجارية، الشرط الأساسي للحصول على رأس المال بنجاح. شتوتغارت ١٩٩٠.

❖ فوبرفلد (.Wupperfeld, U) : شروط الإدارة والإطار للشركات المساهمة في سوق التمويل التأسيسي الألماني فرانكفورت ١٩٩٦.



فهرس الكلمات

ارتفاع القيمة Added Value:

زيادة في قيمة الشركة المساهمة تنشأ عن تطورها ونموها من النواحي الإدارية والتقنية ورعايتها لتزداد أرباحها.

انخفاض القيمة:

هو نقص القيمة الناشئ عن استهلاك المعدات والآليات في مدة محددة من الزمن، أو تراجع في ثمن البضائع المخزنة. يُضبط هذا الانخفاض بالقيمة محاسبياً في الميزانية السنوية. ويختلف هذا البند عن النفقات العادية.

نفقات مؤجلة:

انخفاض في الموجودات النقدية للشركة، وتحتسب على النحو التالي:

مصروفات:

+ خروج استحقاقات.

- دخول التزامات.

= نفقات مؤجلة

من هذه النفقات مثلاً، التي لا تعتبر مصروفات عادية، شراء بضائع لأجل.

مصروفات:

هي عبارة عن خروج دفعات نقدية من الصندوق أو رصيد الحساب المصرفي الجاهز. يعتبر دفع الرواتب والأجور أو شراء مواد أولية مساعدة للعمل من المصروفات العادية.

فحص المشاركة (اختبار كفاءة المشاركة):

الأمر الذي يعني تقييم حالة المؤسسة التي تسعى لقرض من أحد المصارف أو الجهات التمويلية. يجري التقييم في العادة على مرحلتين:

❖ تحليل أولي عام: حيث يتم تقييم المؤسسة من خلال الوثائق التي تقدمت بها (مثل: خطة العمل). يتم في هذه المرحلة رفض معظم الطلبات. إما لأن مجال عمل المشروع المقترح لا يناسب إستراتيجية المصرف، أو لأن فرص نجاح المؤسسة ضئيلة جداً.

❖ التحليل الدقيق: تقييم تفصيلي لمختلف العوامل، نوعية المنتجات وصلاحيتها والأسواق والعاملين. تكون هذه العملية مكلفة جداً؛ لأنها تستدعي خبراء ومستشارين على أعلى المستويات، لتقييم تكنولوجيا وصلاحية الفكرة أو المنتَج وزيارات متكررة للموقع ومناقشات مستفيضة مع صاحب المشروع الذي يجب أن يكون بدوره متعاوناً بشكل بناء.

بعد الانتهاء من هذا الفحص والتدقيق والاتفاق على الشروط يتم توقيع عقد القرض.

الميزانية (الموازنة) Balance:

بيان شامل للحالة المالية للمؤسسة وممتلكاتها. يوضع على جانب الموجودات (Aktiva) الممتلكات العينية والجارية وبنود الحسابات الفعالة، بينما يوضع في جانب الالتزامات رأس المال (التمويل) الخاص والخارجي وجميع بنود الحسابات السلبية. وعلى كل تاجر ومؤسسة أو شركة التقدم بهذه الميزانية مع بيان الربح والخسارة في نهاية كل عام إلى الدوائر المالية. ويجب أن يتساوى مجموع هذين الطرفين تماماً. كما يمكن أن تفهم الميزانية، على أنّ الجهة السلبية تبين من أين جاءت الوسائل التمويلية (مصدرها)، في حين تبين الجهة الإيجابية كيف استخدمت هذه الوسائل. أما خطة الميزانية فتطرح حالة التوازن المتوقعة للمؤسسة.

تحليل التعادل Break-Even-Analyses:

يُستخدم هذا التحليل لتحديد الكمية التي يجب أن تباع، كي تغطي قيمتها نفقات فترة معينة من الزمن. وتدعى هذه الكمية أيضاً كمية التعادل، أو الكمية الحرجة أو عتبة الربح. أي أن الأرباح ستبدأ من بيع الكميات التي ستليها.

تمويل مرحلة (معونة) Bridge financing:

ويدعى أيضاً تمويلاً لاجتياز مرحلة - وهي وسائل تمويلية، يتم توفيرها للمؤسسة للتحضير لدخول سوق الأوراق المالية (البورصة) بقوة، أي بهدف تحسين وضع رأس المال الخاص.

مفصل العمل (حجر الزاوية) Business angle:

هو شخص ثري يهوى تمويل البحوث العلمية والاختراعات. انتشر هذا النوع من التمويل في إنجلترا وأمريكا تحت اسم التمويل التأسيسي أو النواة Seed-capital.

شراء استرداد Buy back

ويسمى أيضاً خيار الخروج (Exit) ، حيث يقوم مساهم قديم بإعادة شراء حصته من المؤسسة.

زيادة رأس المال Capital gain:

أرباح بالتصرف ناتجة عن بيع حصص المؤسسة.

السيولة النقدية Cash-flow:

هي الفائض النقدي في الحالة التجارية والمالية للمؤسسة في مدة معينة. وتستخدم كمؤشر للنجاح التجاري والمالي للأهداف التالية:

❖ معرفة مقدار النمو الحقيقي للمؤسسة.

❖ تحديد حجم التمويل الداخلي.

لا توجد أية صعوبة باحتساب السيولة النقدية من خطة التمويل:

دفعات واردة في فترة معينة.

ـ دفعات صادرة (مصروفات) في الفترة ذاتها.

= **سيولة نقدية**

(وبتعبير مباشر إنها فائض بالتمويل لفترة معينة)

غالباً ما تصطدم معرفة السيولة النقدية من حسابات الربح والخسارة بالمعوقات؛ لأن الدفعات النقدية الواردة لا تؤدي دوماً إلى زيادة القيمة، وكذلك المصروفات ليست هي ذاتها خفض القيمة. كذلك فإن هناك اختلافات في طرق احتساب مقدار السيولة النقدية المتوفرة، وذلك تبعاً لاختلاف نوعية المشكلات من بلد لآخر.

يمكن أن تحتسب السيولة النقدية بطريقة مبسطة:

فائض نهاية العام:

\+ استهلاك.

ـ إعادة استثمار.

\+ إدخال مرتجعات.

ـ تحرير مرتجعات.

= **سيولة نقدية مبسطة**

مشاركة متعددة Co-venturing:

مشاركة عدة أشخاص بتمويل مؤسسة، أحدهم ممول رئيسي Lead-investor.

تدفق أموال Deal flow:

الإمكانيات الاستثمارية التي تُعرض على شركة رأس مالية مساهمة.

مبلغ التغطية:

مبلغ التغطية لمنتج ما أو تكليف بمهمة معينة هو الفارق بين ثمن المبيع والكلفة. ويُعرف مبلغ التغطية لقطعة واحدة من احتساب الفرق بين ثمن القطعة وكلفتها. تكمن أهمية معرفة مبلغ التغطية لاتخاذ القرارات في بعض المجالات على المدى القريب (مثل: تحديد الحد الأدنى للثمن على المدى القريب، تصنيع ذاتي أو استجرار خارجي، وضع برنامج الإنتاج الأمثل).

إمكانيات التنويع Diversification:

التنويع هو إستراتيجية خاصة لتوسعة المجال الصناعي أو التجاري للمؤسسة. الأمر الذي يُفهم منه دخول المؤسسة في أنواع من المنتجات أو النشاطات التي لم يكن لها علاقة قريبة بمجال عملها من قبل.

من أهداف التنويع ما يلي:

- استنفاذ فرص السوق الجديدة.
- النمو والتوسعة.
- تحقيق فعالية التعاون والتنوع.

يمكننا التفريق بين ثلاثة أنواع من التنويع: الأفقي والرأسي والقطري. يتميز التنويع الأفقي بأن تتوجه المؤسسة إلى فرع جديد من برنامج العمل أو النشاطات الذي تتوفر فيه الزبائن بذات مراحل الإنتاج. مثال: شركة الألبان تنتج المرطبات.

التنوع الرأسي ويعني منتجات نصف مصنعة في مراحل تصنيع وتخزين مختلفة. حيث تستطيع مثلاً شركة العصائر والمرطبات ، إما أن تفتتح لنفسها محلات لبيع العصائر والمرطبات أو أن تقتني مزارع لإنتاج الفواكه والحمضيات.

التنوع الجانبي، حيث يتم الدخول في منتجات أو عمل ليس له أية علاقة أو أن له مجرد صلة بسيطة بالعمل السابق. كأن يقوم مثلاً مُصنع للدراجات بشراء محل لبيع المواد الغذائية (بقالية). لن يكون للتنوع معنى حقيقي، إذا كان لمجرد تنمية عمل المؤسسة، ولم يستفد من الإمكانيات والمعدات أو المواد المتوفرة.

دراسة وافية للجدية والصلاحية Due Diligence:

الاختبار النهائي المفصل لتفحص وتقييم وضع الشركة المساهمة المحتملة أو المشروع، كأساس لاتخاذ قرار المساهمة فيها.

تمويل المراحل الأولى Early stage financing:

تمويل المراحل الأولى لتطوير المؤسسة بدءاً من تمويل الفكرة حتى ظهور الإنتاج والتسويق.

رأس المال الخاص Own capital:

هو رأس المال الذي يقدم للمؤسسة من أصحابها، ويكون في العادة دون تحديد أجل لذلك. يمكن أن يدخل المال من الخارج (تمويل مشاركة)، أو من داخل المؤسسة عبر الأرباح أو عملية ارتفاع قيمتها (تمويل داخلي أو تمويل ذاتي). يختلف عن التمويل الخارجي، في أن حقوق مقدمي المال تتعلق بالنتائج فقط، حيث تحتسب خسائر المؤسسة من رأس المال الخاص مباشرة. كما أن هذا المال الخاص يضمن حقوق الآخرين أولاً، ويعاد إلى أصحابه ما يبقى منه فقط بعد أن يتم إرضاء جميع الممولين الخارجين.

تتعلق هوية رأس المال الخاص بالشكل القانوني للمؤسسة، فلا يوجد مثلاً في شركات الأشخاص أو المؤسسات الفردية أية أنظمة قانونية حول هوية رأس المال الخاص. يتم في التطبيق العملي وضع حساب متحرك لرأس المال. تسجل في هذا الحساب جميع الأرباح والخسائر والأموال الواردة والصادرة مباشرة. أما في شركات رأس المال فيوجد إلى جانب الحساب المتحرك حساب اسمي ثابت لرأس المال، يتغير عند زيادة رأس المال أو انتقاصه فقط. يدعى رأس المال الخاص في الشركات محدودة المسؤولية برأس المال الأساسي، أما في الشركات المساهمة فيدعى برأس المال التأسيسي.

إيرادات Revenue:

زيادة الموجودات النقدية للمؤسسة. وتحتسب على النحو التالي:

دفعات نقدية واردة.

+ طلبيات واردة.

- التزامات واردة.

مثال على الإيرادات التي ليست دفعات واردة ولا مصروفات، هو بيع بضائع لأجل.

دفعات واردة Payment:

دخول دفعات نقدية إلى موجودات الصندوق أو الرصيد المتوفر بالمصرف (على عكس المصروفات). يرتفع رصيد المؤسسة من السيولة والقدرة على الدفع من خلال هذه الدفعات. مثال على ذلك هو بيع بعض المنتجات أو البضائع نقداً أو الحصول على قرض.

ارتفاع القيمة Yield:

يظهر على عكس انخفاض القيمة، عند تقييم كامل الموجودات لفترة محددة، أي صافي الموجودات عند المؤسسة (نتائج إيجابية في

حسابات نهاية العام). يجب أن يتم تقدير أو احتساب هذه النتيجة حسب الأنظمة المرعية (تجارياً وضريبياً). ليست هذه الزيادة هي بالضرورة الدفعات النقدية أو ارتفاع الرصيد.

الخروج Exit:

هو خروج أحد المستثمرين بإعادة بيع حصته Buy back للمؤسسين، أو لمؤسسة أخرى Trade sale، أو لشركة مساهمة أخرى Secondary purchase.

توسيع التمويل Expansion financing:

تبدأ المؤسسة بتحقيق الأرباح، فتستخدم هذه الأموال بتمويل زيادة الإنتاج أو تنويعه أو توسيع الانتشار بالأسواق.

عمق التصنيع:

رقم نسبي لقياس نسبة (عدد) القطع التي تُصنَّع لدى المنشأة من منتج ما نسبة إلى عدد الأجزاء التي تستجر من الخارج. أي أنه عند عمق تصنيع بنسبة ٣٠٪ يكون قد تم شراء ٧٠٪ من المكونات من الخارج. كما يعتبر عمق التصنيع أيضاً كمقياس للتنوع الرأسي. انطلاقاً من خبرات المؤسسات اليابانية الناجحة، يزداد النصح منذ أوائل الستينيات بخفض عمق التصنيع.

التمويل الخارجي Foreign capital:

هي وسائل التمويل التي تُقدم لمؤسسة ما لفترة زمنية محددة، مقابل دفع فوائد متفق عليها. على عكس رأس المال الخاص تجد المؤسسة نفسها في موقع الملتزم تجاه مقدم المال، وعليها تقديم الضمانات خصوصاً في القروض طويلة الأجل. المشكلة لدى المؤسسات الفتية هي أن خدمة الدين (رأس المال) ستُثقل سيولة المؤسسة. على

عكس مقدمي رأس المال الخاص الذين ترتبط دفعاتهم بالنتائج فقط، يحصل مقدمو التمويل الخارجي على دفعات محددة من الأرباح والفوائد.

حساب الأرباح والخسائر:

هي حسابات دورية للنتائج، تتم بشكل منظم لوضع النفقات مقابل الإيرادات. إن حساب الأرباح والخسائر هو جزء من الميزانية الختامية حسب الأصول التجارية والقانونية، وذلك بطرح النفقات من الإيرادات ومعرفة ناتج المدة الذي هو فائض أعمال السنة. وبناءً على تحديد الفائض من حساب الأرباح والخسائر تُتخذ قرارات استخدام الأرباح.

الإبداع والاختراع Innovation:

يعد اختراع وتطوير وتسويق منتج جديد إبداعاً إنتاجياً، أما تطوير طريقة جديدة للتصنيع فيعد إبداعاً عملياً أو شكلاً جديداً من أشكال التنظيم. وهنا يتم التمييز بين التجديد (الاختراع) العالمي والتجديد العملي. يمكننا القول في الحالة الأخيرة، أنه يوجد في الأسواق منتج مشابه، بينما تطرح المؤسسة تطويراً وتجديداً على هذا المنتج.

الميزانية (القيود) الختامية:

هي القيود والحسابات التي يلتزم كل تاجر و مؤسسة بتقديمها في نهاية العام. وتشمل الميزانية السنوية وحسابات الربح والخسارة. وعلى جميع الشركات الرأسمالية تقديم هذه الميزانية خلال الأشهر الثلاث الأولى من السنة التالية للسنة المالية المعنية. ويجب أن تستند هذه الميزانية بالأساس على مسك الدفاتر والحسابات النظامية.

العجز السنوي Years deficit:

عندما تكون نتيجة السنة المالية سلبية، أي عندما ترجح كفة النفقات على الإيرادات.

الفائض السنوي Years surplus:

هو مقياس الناتج السنوي من حسابات الربح والخسارة. ويظهر الفائض (الأرباح) طبعاً عندما يزيد مجموع الإيرادات العامة على النفقات (نتيجة إيجابية).

الحسابات Calculations:

إن الهدف الأساسي من الحسابات هو تحري كلفة تصنيع مُنتج ما، أو النفقات التي تترتب على تنفيذ مهمةٍ محددة. و تُستخدم كأساس ومستند لتقديم الأسعار للعروض أو المناقصات مثلاً. يمكن أن تُجرى الحسابات على أساس خطة التكلفة أو كتكلفة مرحلية أو كتكلفة فعلية بعد الانتهاء من العملية. إن أجريت الحسابات كخطة حسابية، سميت حسابات مبدئية، حيث تستخدم لتقييم التكاليف قبل البدء بالعمل، وذلك لتحري وتقديم سعر العرض. أما الحسابات اللاحقة فتُجرى بعد الانتهاء من العمل أو انتهاء فترة زمنية محددة. ثم تتم مقارنة هذه الحساب مع الحساب المبدئي (حساب الخطة). الحسابات المرحلية يكون الغرض منها التدقيق المستمر ومراقبة التكاليف بحيث لا تتعدى حسابات الخطة. كذلك تزودنا هذه الحسابات بالمعلومات لتحديد نفقات المؤسسة، ولتقييم كلفة وحالة المنتجات نصف المصنعة والمنتجات النهائية في حسابات ميزانية نهاية العام.



رأس المال اللازم Capital need:

مجموع الوسائل التمويلية اللازمة لتحقيق هدف إنشاء العمل أو المؤسسة.

المنافسون Competitors:

هم العارضون المتعددون المختلفون الذين يعملون في سوق محددة ومجال واحد. يجب إيلاء كامل العناية لمعرفة من هم المنافسون الحقيقيون. ويمكنك أن تعد مع المنافسين مثلاً:

- ❖ المؤسسات التي تقدم المنتج ذاته.
- ❖ المؤسسات التي يمكنها أن تحل مشكلات المستهلك، لكن بمنتجات أو طرق أخرى (راجع أيضاً المنافسة البديلة).

عليك عند تحديد المنافسين أن تأخذ أيضاً بعين الاعتبار المنافسين المحتملين. تلك هي المؤسسات التي لا تشكل خطراً اليوم، لكنها قد تصبح في موقع المنافسة المباشرة في المستقبل، وذلك من خلال التنويع مثلاً.

مصلحة المستهلك Customer benefit:

قيمة المنفعة لمنتج ما، هي التي تختبر مثلاً : جودة النوعية، القدرة على الأداء، أمان الاستخدام، المتانة، قوة الاحتمال، الديمومة، حسن الملاءمة. كذلك فإن العوامل التي تحرك المشاعر، كالشكل والتصميم، يمكنها أن تساهم بالمنفعة. يتم تقييم منفعة المستهلك مع كل زبون على حدة (مؤسسة أو شخص بمفرده)، حسب عوامل خاصة ثابتة؛ لذا نجد أنه لا توجد منفعة موضوعية للمستهلك. فكل زبون يقدر حسب مصلحته نوعية ومقدار المنفعة التي يجنيها من المنتج؛ لذا يجب أن تعرف المؤسسات هذه التقييمات الخاصة وعوامل قرار الشراء وتصيغ عروضها على هذا الأساس.

احتياطي المخزون Store structure (stock):

الحالة العامة لمخزون المؤسسة من المواد الأولية والمساعدة والمواد نصف المصنعة والمنتجات الجاهزة. إن من مهام أمين المستودع حصر وتسجيل جميع كميات المواد وعدد القطع التي تدخل إلى المستودع أو تخرج منه، وكذلك مراقبة حالة الموجودات في المستودع. تكمن الأهمية الرئيسية للمستودع في حفظ المواد في مرحلة ما بين الشراء والتصنيع (مستودع إدخال)، ثم بين مراحل التصنيع المختلفة (مستودع بيني) وأخيراً بين نهاية التصنيع والتصدير (مستودع خروج). يتم دوماً في المخزن التعويض بين شراء مواد جديدة واستخداماتها (العملية التعويضية). وحيث إن تخزين المواد يرتبط بتجميد رأس المال، نسعى كي يكون المخزون أقل ما يمكن. على أن لا يكون ذلك على حساب القدرة على التوريد وتأمينه. المقصود بتأمين التوريد هنا، ألا يؤدي تراجع التوريد إلى وقف التصنيع. أما إن كنا نتوقع ارتفاعاً بالأسعار، ويمكننا تعبئة المستودعات بالأسعار الرخيصة الآن فيعتبر هذا التخزين الزائد على خلفية توقعات تغيرات الأسعار.

تمويل بالمراحل المتأخرة Later stage financing:

يعد تمويل أعمال التوسعة وشراء أفرع جديدة أو التمويل لتغطية عبور مرحلة معينة وما شابه ذلك من عمليات تمويل المراحل المتأخرة.

المول الرئيسي Lead investor:

هو صاحب النصيب الأكبر من التمويل في شركة تمويلية استثمارية، والذي يكون له في الغالب اليد العليا في إدارة المجموعة والإشراف عليها.

شراء بتأثير خارجي (LBO) Leveraged Buy- Out:

وتتمثل على الغالب بتمويل شراء أو ضم مؤسسة أخرى برأس مال خارجي.

القدرة على الدفع (السيولة) Liquidity:

قدرة الأشخاص أو المؤسسات على تسديد ما يستحق عليهم من دفعات في مواعيدها المحددة (على عكس نقص السيولة الذي قد يؤدي إلى الإفلاس وحل الشركة). تقع مسؤولية تأمين السيولة اللازمة على عاتق الإدارة المالية. سوف تتأثر قدرة المؤسسة على التعامل مع الآخرين في حالة نقص السيولة، وقد يتعرض وجودها كله للخطر.

السوق Market:

السوق هو التقاء العرض والطلب. قد ينسحب السوق على مجموعة محددة من البضائع والمنتجات. ومن المهم جداً للمؤسسة أن تحدد بالضبط قطاع السوق الذي ستعمل به من كامل السوق.

تحليل السوق Market analyses:

جمع ما أمكن من المعلومات حول الأسواق التي ستعمل بها المؤسسة وتحليلها. والمقصود هنا بالأسواق السوق الذي ستشتري منه المواد الأولية أو القطع نصف المصنعة، والأسواق التي ستسوق بها منتجاتها. يمكن أن تتراوح مصادر المعلومات بين:

- ❖ بحث ثانوي: وهو تقييم معلومات متوفرة، مثل: دوائر إحصائية، نشرات ودوريات للاتحادات، مجلات متخصصة ودراسات سابقة متوفرة.
- ❖ بحث واستقصاء أولي: جمع البيانات والمعلومات بوسائل خاصة، كنشرات الاستبيان مثلاً.

معوقات دخول السوق Barriers to Market accession:

هي العوامل التي تعوق المؤسسة عن دخول السوق أو تحول دونه. ويمكن أن تُعزى هذه المعوقات إلى شروط عامة كالقيود القانونية، أو لحالات تصنيعية أو تسويقية، لذا نجد أنه يوجد على الغالب لدى المؤسسات القائمة أفضلية في الحصول على المواد الأولية واليد العاملة والتمويل اللازم. أو أن لديها سبقاً في الخبرة التصنيعية وفي البحث والتطوير والتسويق. وعلى المؤسسات الحديثة أن تُقدّم مغريات مادية كبيرة كي تستقطب الكفاءات والخبرات العالية من العاملين. كما أن دخولها مجال التصنيع بطرق جديدة مكلفة ولها براءات وحمايات اختراع، وتحاول أن تحل محل المؤسسات والطرق القديمة، فإن ذلك سيكلفها نفقات باهظة. من المعوقات الكبيرة المحتملة أيضاً عدم إمكانية الوصول إلى حصة جيدة من السوق بسرعة وبالتالي كميات كبيرة من الإنتاج، الأمر الذي سيخفض التكاليف ويفسح مجال المنافسة الجيدة أمام القادم الجديد إلى السوق. وعلى الداخل الجديد إلى الأسواق أن يتحمل مشقات ونفقات كبيرة جداً للحصول على حصة من السوق متقاربة مع حصص المؤسسات القديمة.

حجم السوق Market volume:

هو كميات التصريف أو رقم العمليات الحقيقي في فرع محدد من السوق وخلال مدة زمنية محددة. مع الأخذ بعين الاعتبار حجم السوق المحتملة أيضاً، حيث سيكون بالإمكان احتساب درجة إشباع السوق، واستنتاج فرص التوسع الممكنة.

السوق المستقبلية المحتملة Market potential:

على عكس حجم السوق الذي يبين الحجم الفعلي للسوق حالياً. يعطينا حجم السوق المستقبلية المحتملة كميات التصريف أو رقم

العمليات الإجمالي، للسنة القادمة ولجميع المؤسسات العاملة، في حالة قيام جميع المستهلكين المحتملين بشراء الصنف المعني.

قطاع السوق Market segment:

يتمثل قطاع السوق بالنسبة لكامل السوق، بأنه يلبي احتياجات موحدة من احتياجات المستهلكين. كمثال على قطاع السوق، يمكن أن نأخذ مثلاً قطاع أحذية الأطفال من كامل سوق الأحذية. أو قطاع سوق سيارات الشحن الصغيرة (بيك آب) من كامل سوق السيارات. على الشركات أن تعرف وتُحدد تماماً قطاع السوق الذي ستدخل به. وهكذا فقط، يمكنها أن تطور وتقدم المنتجات التي تلبي احتياجات المستهلك بالشكل الأمثل.

براءة الاختراع Patent:

هي حق حماية قانونية لاختراع تقني، بحيث يكون لصاحبه فقط وحصرياً حق استخدامه والانتفاع به. للحصول على براءة الاختراع يجب التقدم بطلب مع جميع المخططات والحسابات وشرح الاختراع للدائرة المختصة ودفع الرسوم المترتبة. ثم يقوم المختصون بتلك الدائرة بدراسة كامل الوثائق وإصدار شهادة البراءة إذا حاز الاختراع على الشروط الموضوعة لذلك. تُسجل الاختراعات كممتلكات غير عينية في حسابات المؤسسة. كما تنشر جميع الاختراعات أيضاً في نشرات دورية خاصة، تعمم على جميع الدوائر والوزارات. ويجب أن يكون للاختراع استخدامات تقنية واجتماعية، مع التفكير بعوامل التكامل الموضوعية والتكرار والجدة وعدم الانتشار سابقاً.

دورة حياة المنتَج Life cycle of the product:

دلت الدراسات التجريبية على أن المنتَج يمر بعدة مراحل من وقت دخوله إلى السوق حتى إبعاده عنه:

❖ دخول السوق: يتلوه نمو بطيء لرقم الأعمال، حيث يجب أن يتم أولاً اقتناع المستهلكين بهذا المنتَج الجديد. الأمر الذي يؤدي إلى خسائر إقلاع كبيرة على خلفية النفقات العالية لدخول السوق وبناء الإنتاج.

❖ مرحلة النمو: تزايد رقم العمليات والأرباح بشكل مطَّرد.

❖ مرحلة النضج والإشباع: تراجع رقم الأعمال والأرباح، تجاوز نقطة الربح الأعظمي، تزايد حدة المنافسة على اختراق السوق واحتمال انخفاض الأسعار.

❖ انتهاء الجيل: تراجع كبير للأرباح ورقم الأعمال، وإخراج المنتج الهرم من الأسواق.

الشكل القانوني Legal form:

الناظم أو الإطار القانوني للمؤسسة، الذي يتم من خلاله تنظيم العلاقة بين المساهمين داخل المؤسسة، وكذلك بين المؤسسة ومحيطها الخارجي. تتمتع الشركات في ألمانيا بحرية اختيار شكلها القانوني. وهناك فقط بعض أنواع من المؤسسات التي تجبر على اختيار شكل معين : مثل بنوك الرهونات العقارية، بعض شركات التأمين المحددة، الجمعيات السكنية ذات المنفعة الجماعية، الجمعيات التعاونية أو شركات رأس المال.

الربحية Profitability:

هي الدراسة والحسابات أو الخطة التي تعطي المعلومات حول اقتصادية تسخير رأس المال لهذه المؤسسة. ولتحري مؤشرات جدوى المشروع، يجب أن يسحب حجم النتائج (الأرباح أو التدفق النقدي) على رأس المال الخاص وعلى كامل رأس المال أو على رقم الأعمال.

تُعرف الريعية في الحسابات الاستثمارية بمعدل الفائدة التي تعطى لرأس المال المرتبط بمشروع ما لفترة زمنية محددة.

رأس المال الأساسي (النواة) Seed capital:

هو تمويل الفكرة حتى تنضُج وتُنفذ وتظهر نتائجها على شكل نموذج أولي. يتم على أساسه وضع الفكرة التجارية لتأسيس المشروع.

المنافسة البديلة Substitute competition:

هي المؤسسات التي يمكنها أن تقدم حلولاً أخرى مختلفة، لمشكلات الزبائن واحتياجاتهم، (مثل: استخدام أشعة ليزر في الجراحة بدل المشرط). يتأتى خطر هذا النوع من المنافسة، في أن يخترق الحل الجديد السوق ويحل محل القديم. على مؤسسات التقنية العالية بشكل خاص أن تولي هذا النوع من المنافسة انتباهاً شديداً وحذراً خاصاً؛ لأن منتجاتها وخدماتها ستواجه باستمرار حلولاً إبداعية جديدة لمشكلات المستهلك، تعتمد على مبادئ تقنية مختلفة. توجد أحياناً صعوبة بالغة بالتعرف على المنافسة البديلة، خصوصاً عندما تأتي هذه المنافسة من أفرع أو مجالات أخرى.

تمويل الإقلاع Start-up financing:

تمويل التأسيس: عندما تكون المؤسسة المعنية في مراحل التأسيس أو البناء أو أنها دخلت مؤخراً في مرحلة الإنتاج ولم تصل منتجاتها بعد إلى الأسواق (لم تبع شيئاً بعد).

تمويل إعادة الانطلاق Turn-Around financing:

هو تمويل إحدى المؤسسات التي تحاول إعادة بناء نفسها بعد أن تجاوزت الصعوبات التي واجهتها.

رقم الأعمال Turnover:

هو مجموع المبالغ الواردة من بيع منتَج معين أو جميع المنتجات في فترة زمنية محددة ويساوي (ثمن بيع القطعة X عدد القطع المباعة). يجب أن تظهر هذه الأرقام في حسابات الربح والخسارة للمؤسسات الرأس مالية، والتي تنشأ عن المبيعات أو تأجير بعض الأماكن أو المعدات والآليات أو تقديم نوع من أنواع الخدمات.

سلسلة إيجاد ورفع (خلق) القيمة:

تصف هذه السلسلة المراحل العملية للجهود المبذولة من حين اقتناء المنشأة مروراً بالتصنيع، وصولاً إلى التسويق (أي إلى المستهلك).



ISBN:2-682-40-9960
600-2005-1030

موضوع الكتاب: إدارة الأعمال

موقعنا على الإنترنت:

http:/www.obeikanbookshop.com